تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

إعداد

منيره محمد فارس العريضي

المشرف

الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون ثاني، ٢٠١٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية) وأجيزت بتاريخ   /   /2009.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتور هاني الطويل/ مشرفاً أستاذ الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور عيد ديراني/ عضواً أستاذ الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور سلامة طناش/ عضواً أستاذ الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور أحمد بطاح / عضواً أستاذ الإدارة التربوية جامعة مؤتة	....

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله، وإلى والدتي مع تمنياتي لها بالشفاء.

إلى زوجي الغالي.

إلى ابني وبناتي فلذات كبدي الذين تحملوا معي كل أيام التعب وساندوني في أصعب اللحظات.

شروق، وقصي، وإسلام، ولين

إلى أخواتي العزيزات

لهم جميعاً اهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

الحمد الله جل وعلا حمداً كثيراً على فضله، وعطائه، انه أعانني على هذا العمل المتواضع. ويسرني أن اتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي العزيز الأستاذ الدكتور هاني الطويل، المشرف على هذه الرسالة والذي بذل جهداً كبيراً في توجيهاته واقتراحاته ومتابعته المستمرة، واشكره على ما بذل من جهد في قراءة هذه الدراسة وتصويب أخطائها، وهو جهد سيظل دوماً موضع تقديري واعتزازي إنشاء الله.

ويسعدني أن اتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عيد ديراني، والأستاذ الدكتور سلامة طناش، والأستاذ الدكتور أحمد بطاح، على تفضلهم بقبول المشاركة بمناقشة هذه الأطروحة، وعلى جهودهم وملاحظاتهم القيمة التي ستسهم في إثراء هذه الدراسة بخبراتهم وآرائهم، ولا يفوتني أن اشكر الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني لتوجيهاته القيمة.

والتفضل بالشكر إلى كل من ساهم في إثراء أداة هذه الدراسة وإثراء البرنامج التدريبي. فلهم جزيل الشكر والتقدير.

الباحثة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

قائمة الأشكال

تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

إعداد

منيرة محمد فارس العريضي

المشرف

الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل

الملخص

هدفت الدراسة تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة الأسئلة التالية:

١. ما مجالات القيادة المتميزة في المؤسسات التربوية ؟
٢. ما درجة ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية ؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تقديرهم لملاءمة مجالات القيادة المتميزة في الأردن تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
٤. ما البرنامج التدريبي المقترح للقيادة التربوية المتميزة في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
٥. ما درجة صدق البرنامج التدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ؟

استخدمت الباحثة المنهج المسحي التطويري لإجراء الدراسة، وقامت الباحثة ببناء أداة لقياس درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وطبقت الدراسة على جميع القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، البالغ عددهم (١٧١) فرداً، منهم (١٨) مديراً إدارة، و(٤٢) مدير مديرية، و(٣٧) مدير تربية وتعليم،

و(٣٧) مدير إداري، و(٣٧) مديراً فني، وبلغت نسبة الاستبيانات المستردة (٩٧%)، وعليه أصبحت عينة الدراسة (١٦٦) فرداً.

وبعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة للقيادات التربوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتحليل التباين الأحادي، وإجراء اختبار(توكي) للمقارنات البعدية، خلصت الدراسة إلى إن درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين جاءت مرتفعة في جميع المجالات. كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة أفراد الدراسة لمجال (تقييم أداء المؤسسة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الماجستير.

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال (المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة) تعزى لمتغير الجنس وكانت النتيجة لصالح الإناث. وبناء على ذلك جاءت مرحلة تطوير البرنامج التدريبي، إذ تم الدمج بين ما ركز عليه الجانب النظري في تطوير البرنامج، وبين ما أفرزته نتائج الدراسة. وفي المرحلة التالية تم التأكد من صدق محتوى البرنامج.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتطبيق البرنامج التدريبي للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية الذي تم تطويره، والعمل على تنمية مهارات التميز في القيادة، لدى جميع القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وإنشاء إدارة تتولى قياس التميز للقيادات التربوية، من خلال توفير الخبراء لذلك، وكما أوصت بضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم الأردنية بمنح جوائز معنوية، ومادية للقيادات التربوية التي لها درجة تميز عالية في أدائها.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تعد القيادة من المواضيع التي تحظى باهتمامات الإنسان لحاسيتها في حياة الشعوب والأمم عبر مختلف الأزمنة والعصور، وتتعاظم هذه الأهمية في ظل التقدم العلمي الهائل والانفجار المعرفي، وما صاحبه من تطور في مختلف مجالات الحياة. والقيادة مصدر من مصادر القوة في مجتمعات اليوم والمستقبل ويمكن من خلال حكمتها وتبصرها الارتقاء بمستوى المدخلات والموارد البشرية العاملة في النظم الاجتماعية وصولا إلى الانجاز الأفضل، والتنمية الذاتية وتحقيق المقدرة على التنافس البناء، والنظام التربوي نظام محوري في النظم الاجتماعية باعتباره النظام المعني ببناء القوى والموارد البشرية التي تحتاجها المجتمعات البشرية.

ولقد دفع التطور في شتى مناحي الحياة إلى التركيز على النظام التربوي عبر إجراء البحوث والدراسات لتطوير مفاهيم العمل، ووسائله وأساليبه في هذا النظام ليتماشى مع تلك التطورات التي يشهدها العالم، وذلك من أجل تحقيق التناغم والانسجام والاستفادة من معطيات العلوم الحديثة في بناء نظام تربوي قادر على التعامل مع مستلزمات المستقبل(الحريري، ٢٠٠٨). ويؤكد هذا على الحاجة إلى مقومات جديدة، ومقدرات تنافسية في بناء الإنسان الذي سيقود نظم المستقبل، والحرص على زيادة فعاليته وكفاءته سعيا إلى بناء قائد عصري فاعل (العجمي وحسان، ٢٠٠٧).

إن طبيعة العصر وتحديات العولمة تتطلب نوعيات جديدة من القادة عالية الكفاءة ورفيعة المستوى الأكاديمي والمهني والثقافي والأخلاقي لها فاعليتها في عملية التغيير الاجتماعي، وهناك حاجه إلى قادة قادرين على تعلم مهارات التفكير الإبداعي ومهارات البحث والاستكشاف الذاتي، بالإضافة إلى أن هناك حاجة إلى قيادة لديها الفهم والوعي للطبيعة المتغيرة للمجتمع الأكبر الموجودة فيه المؤسسة. وهذا يتطلب أن يكون القادة ممارسين ودارسين يتفهمون بشكل موضوعي طبيعة مقدراتهم القيادية ومعرفتهم بالإدارة، فكل قائد يحتاج إلى تقييم واقعي لمقدراته الحالية ليعمل على تطويرها سعياً لإيجاد مقدرات ومهارات تفي باحتياجات المستقبل(حسين، ٢٠٠٥). إن القائد

العصري اليوم هو القائد القدوة، معني بتحقيق رفاه العاملين معه يرفع من روحهم المعنوية ويعزز إنتاجيتهم، ويتعامل معهم بروح الفريق، وأنهم شركاء في المؤسسة يسعون معا لتحقيق الأهداف.

كما يحتل القائد التربوي دورا رئيسيا من حيث مسؤوليته عن اداءات الآخرين العاملين معه، بالرغم مما قد يتعرض له من ضغوطات من جهات شتى، فهناك طلب مستمر على تحقيق أداء يتسم بالكفاية والفاعلية، وتعظيم دور المعلمين والطلبة في العملية التربوية، والتوفير في النفقات، وتحقيق مخرجات بشريه قادرة على شق طريقها في سوق الأعمال المتغير المليء بالتحديات(الطويل، ١٩٩٩). إن نجاح العمل التربوي يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل، وتنسيق جهود العاملين فيه، وتوجيهه نحو الأهداف المرسومة، وتتعاظم هذه المسئولية كلما كان العاملون معها على قدر عال من الثقافة والمعرفة التي تتطلب أن يكون القائد في مستوى الدور الذي يقوم به أن يتصف بصفات شخصيه مميزة، حتى يكسب ثقتهم ويتمكن من التعامل الفاعل معهم (سعد، ٢٠٠٦).

القيادة هي إحدى متغيرات التميز، وركن هام من أركانه. لذا فإن المسؤول التربوي يجب أن يكون قائداً تربوياً متميزاً يقظاً وشجاعاً تحركه دوافعه الداخلية، ليحافظ على تميزه من خلال نظرته الثاقبة للمستقبل، مما يمكنه من العمل المستمر وإثراء أدائه وتحسين مختلف مكونات النظام الذي يرأسه، الأمر الذي يتطلب تربية وتأهيل هؤلاء القادة حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم ببصيرة وتبصر فالقادة مطالبون بأن يكونوا أكثر حاسية لمتطلبات تحدي التميز والتمايز والنوعية، وأكثر اهتماما وتشجيعا للابتكار والإبداع، وأكثر تكيفيه ومرونة في ممارستهم لتحقيق التميز في تجسيد أهداف نظمهم، ومراعاة المتطلبات المستجدة لبيئاتهم وإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين معهم وتشجيعهم على الجرأة في المبادأة وفي الإفصاح عن مهاراتهم وممكناتهم الأبداعيه (الطويل، ٢٠٠١، ٢٠٠٦)

ويعتبر البحث عن التميز في مجال العمل من المتطلبات الحديثة التي تحقق التفوق، لذلك لابد أن تلجأ المؤسسات الحديثة إلى الطرق الجديدة وتتجنب الطرق التقليدية، وتعمل على الانضمام إلى عالم جديد من المؤسسات الناجحة عن طريق تنمية مهارات التميز، ومباشرة العمل، وتحسين الأداء، وتحقيق نوع من التوافق بين ما هو محلي وما هو عالمي في محاولة التعامل مع المشكلات المعاشة (توفيق، ٢٠٠٥). إن حقيقة التميز في المنظمات هو نتيجة لقيادات متميزة، وليس نتيجة للتكنولوجيا، أو الجغرافيا، أو أي عامل خارجي، بل نتيجة للأداء القيادي. (Zenger, 1985).

فالتميز بمفهومه التربوي، كما تؤكد عليه الأدبيات التربوية، هو مجموعه من الأنشطة العملية التي تهدف إلى التخلص من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة (البيلاوي، ٢٠٠٥). يتحقق التميز في الأداء عندما تكون الأدوار الوظيفية واضحة ومحددة، وعندما يكون الإداريون مؤهلين للقيام بهذه الأدوار، يعرفون الأداء المتوقع منهم، ولديهم التسهيلات الضرورية للعمل والمعرفة الكافية به والمهارات اللازمة لأدائه، ويتلقون التشجيع من خلال التغذية الراجعة (باورز،٢٠٠٤). ويستند مفهوم التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير النظمي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة بتفاعل عناصرها، وتتشابك مكوناتها وآليات العمل فيها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لمقدراتها الجمعية(السلمي، ٢٠٠٢).

يعتبر التأهيل والتدريب أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها، وأن الوسيلة الأفضل لتأهيل وإعداد الموارد البشرية وتحسين أدائها، يكمن في الثقافة والتدريب الذي لا سقف له ولا يقف عند مستوى إداري معين. فكما أن المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الإدارية. فكذلك هناك حاجة أكبر في المستويات الإدارية والقيادية العليا، للمشاركة في البرامج التدريبية المواكبة لأهداف المؤسسة والتي تجعل القادة يتمكنون من أداء وممارسة مهامهم في الأشراف والإدارة والقيادة بشكل أفضل (الطائي، وآخرون، ٢٠٠٦). يتكون التدريب من نظام له أجزاء وعناصر مترابطة، يختص كل منها بدور متميز، ولكن تتوقف الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره، ويُعتبر التفكير النظمي من الاتجاهات العلمية الحديثة السائدة في الفكر الإداري الحديث، حيث يُوفر إطارا عاما يزاوج بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط معين، ويربط بينها في نسيج متكامل. كذلك إن الاتجاه النظمي يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي وتجزئته إلى نظم فرعيه (sub-systems) الأمر الذي يمكن من فهم وتفسير شبكة النظم الكبيرة والمعقدة التي يتعايش معها النظام(زويلف، ٢٠٠١). ويهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بدوره وبالأساليب المتطورة لأداء واجبات ومسؤوليات هذا الدور، كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من انجاز دوره بأقل جهد ممكن، وتنمية الفرد وتطوير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء دوره بفعالية (أبو شيخه، ٢٠٠٠).

كما يعد التدريب عملية منظمة مستمرة يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات المقدرات والأفكار والابدال التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد(حمود والخرشه، ٢٠٠٧). ويعتبر التدريب في العصر الحاضر موضوعا أساسيا من المواضيع ذات الأهمية الخاصة

في الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالدور الذي يلعبه التدريب في التنمية الإدارية: كتطوير الأساليب والوسائل، والأثر الذي يتركه على الفرد، وعلى مساهمته في تحقق الكفاءة والفعالية في اداءاته. فأي نشاط تقوم به المؤسسة لا بد أن يكون مخططا له، ومدروسا، وقائما على أساس علمي وعملي وأُعدَّ له بشكل جيد، وذلك حتى يحقق الهدف المطلوب منه. من هنا كان التدريب أحد الأنشطة الهامة التي يفترض أن تخطط له المؤسسة وتخصص له الأموال اللازمة والوقت والجهد المطلوب.(حسين، ١٩٩٦)، وتتطلب عملية تصميم البرامج التدريبية مجموعة من الخطوات يمكن جمعها في مرحلتين أساسيتين هما:

أولا- مرحلة التحليل: وتتضمن الخطوات الآتية:-

تحديد الوظائف التي يستهدفها البرنامج، وتحديد مهام كل وظيفة وشبكة المهام المشتركة للوظائف، واختيار المهام الحيوية من بين المهام المشتركة، وتحليلها وتعرف المعارف والمهارات التي تتطلبها.

ثانيا- مرحلة التصميم : وتتضمن الخطوات الآتية:-

يتحدد المحتوى التدريبي والأساليب التدريبية من خلال خطوات ثلاث هي:

- تنظيم المحتوى التدريبي: تنظيم محتوى البرنامج في شكل وحدات تدريبية، وتنظيم محتوى كل وحده تدريبية في شكل موضوعات تدريبية.
- إختيار الأنشطة والمعينات التدريبية التي سيتم بمقتضاها تنفيذ المحتوى التدريبي للبرنامج.
- تحديد الوقت المخصص للتدريب وجدولته لكل موضوع من الموضوعات(توفيق، ٢٠٠٧).

وقد ركزت وزارة التربية والتعليم على أهمية التدريب، وذلك من خلال المؤتمر الوطني الذي عقد عام (١٩٨٧) ومن توصيات المؤتمر الخاصة بالقادة التربويين إعداد القادة التربويين لإحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠٠٤). وفي عام (٢٠٠٣) تم عقد مؤتمر آفاق التربية والواقع وحراك التغيير وقد شارك فيه نخبة من أساتذة الجامعات الأردنية، وعدد كبير من القيادات التربوية في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم وقد خرج المؤتمر بالعديد من التوصيات أهمها :

١- التركيز على دور المؤسسة التربوية في إحداث التنمية السياسية المتوازنة.

٢- التركيز على إدراج برامج تدريبية تتعلق بقيادة التغيير في برامج التنمية المهنية المستدامة(وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠٠٤). غير أن هذه المؤتمرات لم تتناول تدريب القيادات التربوية على مفاهيم عصرية تحتاجها القيادات التربوية كالتميز والجودة والإبداع، مما دفع الباحثة إلى اختيار هذه الفئات للدراسة.

وقد أوصت دراسة (طرخان، ٢٠٠٤) بضرورة إنشاء مراكز فعالة لإعداد القادة التربويين من بين الشباب الأردني الواعد وصياغة البرامج التربوية بمستويات عالية من الجودة تأخذ بعين الاعتبار التحديات المتوقعة والأنماط والكفايات القيادية اللازمة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التقدم العلمي الهائل والانفجار المعرفي والتطور الديناميي في مختلف مجالات الحياة، فإن هناك حاجة إلى نوع جديد من القادة قادرين على استشراف المستقبل، وهذا ما يفرضه عصر العولمة الذي يتطلب مراجعة واقع القيادة والبحث عن قيادات متميزة تساير التطورات الجديدة، وتتطلع إلى المستقبل بنظره استشرافيه ثاقبة، والبحث فيها عن قادة يستطيعون التفكير استراتيجيا ويقدرون على اتخاذ القرارات الصائبة.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السعي لتطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للبحث. **(ما البرنامج التدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية) ؟**

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

٦. ما مجالات القيادة المتميزة في المؤسسات التربوية ؟

٧. ما درجة ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية ؟

٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تقديرهم لملاءمة مجالات القيادة المتميزة في الأردن تعزى الى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في وزارة التربية والتعليم الاردنيه؟

٩. ما البرنامج التدريبي المقترح للقيادة التربوية المتميزة في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

١٠. ما درجة صدق البرنامج التدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الاردنيه ؟

أهمية الدراسة:

إن متطلبات الحياة العصرية بما تحمله من تقدم علمي وتقني، وبما تشهده من تطورات سريعة ومتلاحقة في كل ميادين الحياة بصورة عامة، وفي ميدان التربية والتعليم بشكل خاص، جعل من ضرورة السعي إلى التميز التربوي أمراً لا بد منه، وهذا يحتاج إلى إعداد وتدريب الكوادر المؤهلة التي تمتلك الكفايات النوعية لتتمكن من الاسهام في تحقيق التميز. من هنا جاءت هذه الدراسة لتؤكد على الدور الهام لوزارة التربية والتعليم لتطوير القيادات التربوية والتي من أهمها مديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين الذين يعتبرون القيادات التربوية الهامة المتوقع أن تفيد من التدريب والتطوير، وذلك لرفع كفاءتهم القيادية ليصبحوا قاده متميزين واكفياء. مما سوغ للباحثة اهتمامها بتطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الاردنيه.

ولهذا يؤمل أن يفيد من هذه الدراسة الجهات التالية:

- الجهة المسؤولة عن تدريب القيادات في وزارة التربية والتعليم .
- صناع القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية للاستفادة منها كمصدر جديد للمعلومات يساعدهم في تطوير القيادة المتميزة.
- الباحثون في دراساتهم المستقبلية.

تعريف المصطلحات:-

تشمل هذه الدراسة مجموعه من المصطلحات التي تحتاج إلى التعريف وهي:-

التدريب:

أنه النشاطات التي من خلالها يتم تزويد القيادات بالمعرفة والمهارات لأداء وتنفيـذ عمـل معين.

القيادة:

بأنها تفعيل روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.

التميز:

بأنه الممارسات المتفوقة في سبيل بلوغ ارفع ما يمكن أن تبلغه القيادة من أداء فيما تقوم به من عمل.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربيـة والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

حدود زمانية: اقتصرت هذه الدراسة على عام (٢٠٠٨/٢٠٠٩).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري فيما يتعلق بالقيادة والتميز والتدريب، وكذلك الدراسات السابقة في ذات المجال.

أولاً: الأدب النظري

إن التغيرات المتسارعة والثورات المعرفية تتطلب أن تكون القيادة أكثر حضوراً في الوعي والفكر والإدارة. ولذا تناول هذا الفصل مفهوم القيادة ونظرياتها، ومفهوم التميز عناصره ومتطلباته وخطواته ونماذجه والمصطلحات المتعلقة به، والتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية.

مفهوم القيادة ونظرياتها:

تعتبر القيادة الفعالة من أهم متطلبات نجاح أي مؤسسة، ووجودها يحقق هذا النجاح عبر وضع أهداف واضحة ومحددة تشكل بوصلة للعاملين في مسعاهم لتحقيق الأهداف المؤسسية. فالقيادة الفعالة في جوهرها هي مقدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع، من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق مقدراتهم، وتقديم مبادراتهم، وابداعهم، واكتشاف مواهبهم، والمقدرة على إقناعهم للعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب حواري موضوعي واضح يتسم بالعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة، وإشباع حاجات العاملين الشخصية من جهة أخرى(الحريري، ٢٠٠٨). فالقيادة هي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على عمل الفريق المنتج مع المتابعة المستمرة للتغييرات المتلاحقة للاستفادة منها في التطوير. عرف (الطويل، ٢٠٠٦، ص٢٤٧) القيادة بأنها " مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل متداخلة تتصل بالبعد البنيوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه، التي تسهم في مجملها في بناء القائد التربوي". وقد عرفها(غباين،٢٠٠٩، ص٢٠٦) بأنها" العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة". وعرّفها (العجمي، ٢٠٠٨، ص٣٠) بأنها " فن التعامل مع الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم

وثقتهم واحترامهم وتعاونهم". في حين رأى سميث وبيلي (Smith and Piele, 1997, p2) أن " القيادة نشاط يؤثر في الناس بطريقة تجعلهم يعملون بجد وبرغبة لتحقيق أهداف الجماعة". ويضيف (حجي، ١٩٩٨، ص١٨٦) "بأنها المقدرة على التأثير في الآخرين عن طريق التواصل معهم وتوجيههم للوصول إلى هدف معين" ويرى (جب Gibb المشار إليه في سعد، ٢٠٠٦)، يمكن من خلال ما سبق القول بأن الاعتبارات التالية ضرورية لتحديد ماهية القيادة الفعالة:

١. أن ترتبط القيادة بموقف معين.
٢. أن يكون لدى القائد مقدرة على دعم الجماعة والتأثير فيها لتحقيق الأهداف المستقبلية، وتحقيق مطالب واحتياجات أعضائها.
٣. أن يعمل القائد عن طريق مهارات التفاعل الاجتماعي مع أعضاء الجماعة لتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة ضمن إدراك حصيف للأطر القيميه.

أبعاد القيادة التربوية الفعالة:

للقيادة أبعاد ثلاثة، معرفي وفني وقيمي، يتصل الأول بمجموعة من المفاهيم المعرفية والأطر المرجعية النظرية، أما البعد الفني فيتأثر بشخصية الإنسان، باعتبار إن القيادة نوع من العلاقات المعقدة التي تنشأ بين قائد ومجموعة العاملين في موقف جماعي، فأي موقف قيادي يتضمن القائد ومتغيرات الموقف نفسه والتابعين وهذان البعدان يتأطران بالخلفية القيمية التي تكتنفهما وتشكل البعد الثالث للقيادة.

إن القائد الذي تحتاج إليه مجتمعات الغد هو الإنسان القادر على أن يكون لذاته وشخصيته أثرهما في مركزه وليس الذي يستمد قوته من كونه شاغلاً لهذا المركز. كما يشكّل بعدى متغيرات الموقف عاملا حاسماً في القيادة فقد يكون بعض الأفراد قادة في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في مواقف أخرى. أما التابعون فيشكلون متغيراً حاسما في صناعة القرارات فهم المسؤولون عن كيفية تفعيلها، ويتأثر التعامل معهم بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه حيث إن الأفراد الأقدر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم والمتفهمين لفكرها وفلسفتها وهم الأكثر إدراكا لأهدافها. لكن يبقى للقيادة دورها وأهميتها في نماذج الإدارة، يمكن إجمالها فيما يلي:

١. إن القيادة دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده.
٢. القيادة تعتمد على التفاعل المستمر.

٣.القيادة لا ترتبط بالمركز بل منتشرة عبر المؤسسة.

٤.إن معايير الجماعة ومشاعرها من محددات نجاح القائد (الطويل، ١٩٩٩).

ويشير(ربيع، ٢٠٠٦) إلى أن القيادة هي المقدرة على توحيد سلوك جماعة في موقف معيّن وتقوم على أركان ثلاثة أساسية وهي:

١. قائد لديه مهارات معينة لازمة لتحقيق أهداف الجماعة.
٢. مجموعة من الأفراد العاملين (الأتباع) لديهم مهارات لازمة لأداء أهداف التنظيم.
٣. موقف معيّن يؤدي فيه أفراد المنظمة الأعمال المنوطة بهم.

وهذه الأركان الثلاثة: أي القائد، والأتباع، والموقف، تشكّل بتفاعلها عملية القيادة، ويجب أن يتم التوافق بين هذه الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل.

مصادر قوة القيادة:

فسّرت العديد من الدراسات القواعد التي يستمد منها الأفراد سلطاتهم وقوتهم الاجتماعية منها دراسات فرنش وريغن المشار إليهما في (الحريري، ٢٠٠٨) اللذان قاما من خلالها بتحليل مصادر القوة التي يستمد منها القائد مقدرته على القيادة ومن هذه المصادر:

١. **الدراية المعرفية:** حيث يدرك الأفراد بأن رئيسهم لديه دراية ومفاتيح معرفية في عمله تمكّنه من مساعدتهم في تحقيق الأهداف.
٢. **المكافأة:** تتمثل في مقدرة فرد على مكافأة فرد آخر وتكون معروفة من قبل الطرفين.
٣. **القسرية:** حيث يكون لدى الشخص المسؤول المقدرة على إنزال العقوبات على شخص آخر.
٤. **الشرعية:** حيث يسود الشعور بمدى ملاءمة الشخص وبأنه الإنسان المناسب للقيام بالعمل المعين.
٥. **المرجعية:** عندما يعي الأفراد في المؤسسة أن المسؤول لديه خبرة مميزة للتعامل مع المواقف الصعبة.

٦. **المعلوماتية:** عندما يكون لدى المسؤول المقدرة على الوصول إلى معلومات لا يستطيع العاملون الحصول عليها؛ إما بسبب تخصصه أو لتمكنه من مهارات تؤهله للوصول إلى هذه المعلومات .

أنماط القيادة التربوية:

هنالك ثلاثة أنماط للقيادة يستعملها القادة لقيادة مرؤوسيهم وهي:

أولاً: القيادة الديمقراطية: حيث يشرك القائد العاملين معه في الإدارة وفي عمليات التخطيط والتنفيذ، وعند صناعة القرارات التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق أهدافها، (سعد، ٢٠٠٦). ومما يعزز من مقدرات وإمكانيات الأفراد على الأداء، ويعمق بعد الالتزام لديهم، ويوفر فرصة لممارسة المهارات الشخصية لدى العاملين، ومقدرتهم على الابتكار في حل مشكلات العمل، وتعزيز بعد الإنتاجية وتيسير العمل دون ارتباط، ذلك بوجود القائد أو عدم وجوده(العجمي، ٢٠٠٨). يعتمد هذا الاتجاه على تبادل المعلومات بين القائد والعاملين معه للوصول إلى الهدف المحدد.

ثانياً: القيادة الدكتاتورية: وفيها ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرار، والعلاقة بينه وبين مرءوسيه أساسها التسلط والخوف وإتباع التعليمات دون مناقشة، والاتصال غالبا بين القائد والجماعة اتصال رأسي من أعلى إلى أسفل، إذ ليس من حق المرءوس تصعيد أرائه إلى القيادة ، ويسعى القائد إلى أن تظل العلاقات بين أفراد الجماعة ضعيفة(حجي، ١٩٩٨).

ثالثاً: القيادة التساهلية: هذا النوع من القيادة لا تنبع من فلسفة واضحة يعيشها القائد، فالقيادة هنا ليس لها دور فعّال وتترك الحرية المطلقة لجميع العاملين، معتقدة أن ذلك يؤدي إلى الابتكار وإلى النجاح، ولهذا فلا توجد ضوابط في هذه القيادة. (سعد، ٢٠٠٦).

نظريات القيادة التربوية:

تحاول نظريات القيادة أن تقدم تفسيرا لطبيعة القيادة وللعوامل المتصلة بظهور القادة ومن هذه النظريات:

أولاً: نظرية السمات (The Traits Theory)

أبرز ما يُميّز مدخل نظرية السمات أنه يُرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، والاختلاف يتمحور حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر من أقدم المداخل ومن أشهرها. وتؤكد هذه النظرية أن القائد يتميز بدرجة أكبر في بعض الصفات الشخصية كالذكاء والاستقلالية والاعتماد على الذات والمشاركة الاجتماعية، والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسيه (غباين، ٢٠٠٩). والقادة في هذه النظرية يختلفون عن الأشخاص الآخرين بما لديهم من خصائص وصفات خاصة. وقد قدم جاردنر تصنيفاً لهذه الخصائص منها القوة الجسدية، وقوة التحمل والذكاء، والرغبة في قبول المسئوليات، والكفاءة في أداء العمل، وفهم التابعين ورغباتهم، والمهارة في التعامل، والرغبة في الانجاز، والمقدرة على التحفيز، والشجاعة، والتصميم، والثبات، والقابلية للإدارة واتخاذ القرار وتحديد الأولويات، والثقة، والكيفية، والمرونة في التعامل(توفيق، ٢٠٠٥).

١ – نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory):

تؤيد هذه النظرية مقولة أن القادة يولدون ولا يصنعون وإن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يمتلك صفات خَلقية لا يمتلكها غيره من الأفراد فإذا توافرت هذه الصفات، امتلك المقدرة على القيادة الفعالة، وإذا لم توجد هذه الصفات الوراثية فلن يكون قادراً على أن يكون قائدا فعالا (أبو ناصر، ٢٠٠٦). وركّزت هذه النظرية على الخلفيات الوراثية للرجال العظام، وتفسر هذه النظرية القيادة على أساس الخصال الوراثية التي تحدد إمكانية أن يكون الشخص قائداً أم لا. والمؤسسة التي تعتمد نظرية الرجل العظيم في القيادة تهتم بشكل أولي إذا كان أقارب الإداريين الأكفاء قادة ناجحين لأنها وتتأثر بالافتراض القائل " الابن سر أبيه" باعتبار أن المقدرات القيادية موروثة. ويرفض معظم علماء الاجتماع مدخل (الرجل العظيم) للقيادة لأنه مدخل بسيط وساذج جداً، كما إن الأبحاث التي تم التوصل إليها لا تعزز الفكرة التي تقول إن المقدرات القيادية موروثة(العرفي، ومهدي، ١٩٩٦).

ثانياً: النظريات السلوكية:(The Behavioral Theories)

تتسم القيادة في هذه النظرية بدرجة عالية من دينامية العلاقات بين فرد وبقية أعضاء جماعة ما في بيئة محددة، فالقيادة يمكن النظر إليها على أنها عملية يتم التأثير من خلالها على آخرين لانجاز أهداف في موقف محدد. لذا فإن من عناصر القيادة الهامة:

أ. سلوك القائد.

ب. سلوك التابعين.

ج. البيئة التي تضم الموقف.(الطويل، ٢٠٠٦) حيث انبثقت عن النظريات السلوكية عدة دراسات منها:

أ- دراسات جامعة أيوا في القيادة: (Iowa University Leadership Studies).اهتمت هذه الدراسات بتطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:

نمط القيادة الأتوقراطي:(Autocratic Leadership) يتسم هذا النمط القيادي بالفردية في اتخاذ القرارات، وبأن تعليمات القائد وأوامره تعسفية، لا توفر هامشاً للمشاركة ولا تبنى بالضرورة على اجتماعات بالمرؤوسين بل على إعطاء الأوامر والتعليمات، ويرتبط تماسك العمل بوجود القائد، فإذا غاب سادت الفوضى واضطرب العمل(الحريري، ٢٠٠٨).

نمط القيادة الديموقراطي:(Democratic Leadership) يستخدم القائد في هذا النمط القيادي السلطة الرسمية في نطاق محدود، ويركز على الوصول إلى كسب ثقة الأفراد وحبهم والتعاون معهم، وإشراكهم في عملية صناعة القرارات. ويعتمد على معاونيه الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، ويشجع الاقتراحات التي تصدر من العاملين في المؤسسة التربوية، وتبني الاقتراحات الهادفة وتدعيمها، ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة المشاركة في صنع القرارات، وتفويض السلطة، (سعد، ٢٠٠٦).

نمط القيادة الترسلي/ المتساهل:(**Lasie- Fair Leadership**) إن المؤسسة في ظل هذا النمط القيادي تتسم بالتسيب ولا يتحقق فيها مفهوم الضبط والمسئولية، القائد في هذا النمط يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته، ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك

في المناقشات، ولا في صناعة القرارات، وفي أغلب الأحوال يكون قد وصل مركز القيادة بحكم مهاراته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية(أحمد وحافظ، ٢٠٠٣).

ب- دراسة جامعة ولاية أوهايو:(Ohio State University):

اتجه العديد من الباحثين بعلم القيادة إلى القيام بالعديد من الدراسات حول السلوك القيادي، وفي عام ١٩٤٥ أجرى هالبن(Halpin) الأستاذ بجامعة ولاية أوهايو دراسة حول سلوك القائد، توصل من خلالها إلى أن هناك نمطين للقيادة هما:

- **نمط يهتم بالعاملين** (Employee Oriented Style): القائد هنا يهتم بمشاعر مرؤوسيه، فهو يقيم علاقة إنسانية معهم قائمة على التقدير والاحترام.
- **نمط يهتم بالعمل** (Task- Oriented Style): هذا النمط يركز على العمل بغض النظر عن مشاعر العاملين واحتياجاتهم. وقد كشفت الدراسة إن معدل دوران العمالة أقل درجة، ورضا العاملين أكبر في حالة القيادة التي تهتم بمشاعر العاملين، أما القيادة التي تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالعاملين، فكان معدل الدوران لديها عالي(الحريري، ٢٠٠٨).

ج- دراسات جامعة متشغن(University of Michigan Studies):

أكدت هذه الدراسة على بعدين لسلوك القائد وهما بعد التوجه نحو الإنتاج، وبعد التوجه نحو العاملين. فالقادة ذوو التوجه نحو العاملين وصفوا بأنهم يؤكدون على العلاقات بين العاملين، ويهتمون بحاجات تابعيهم. أما القادة ذوو التوجه نحو الإنتاج، فاهتمامهم الأول على انجاز المهام، وما الأفراد إلا أداة لتحقيق ذلك. ومن خلال النتائج التي توصلت إليها دراسات متشغن فإنها تشجع القادة ذوي التوجه نحو العاملين، حيث إن هذا النوع من القادة ارتبطت قيادتهم بدرجة عالية من إنتاجية العاملين وكذلك يشجع على العمل والقناعة به، وذلك على عكس القادة ذوي التوجه نحو الإنتاج (الطويل، ٢٠٠٦).

١- نظرية نظام 4 / رينسيس ليكرت (Orientation # 4 Theory):

استطاع رنيه ليكرت (R. Likert) نتيجة للأبحاث التي قام بها في موضوع القيادة من تحديد مميزات القيادة. واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الاوتقراطية، وقد استطاع ليكرت أن يميز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:

١. **النظام التسلطي الاستغلالي:** يتصف القادة بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة.
٢. **النظام المركزي النفعي:** القائد هنا اقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان بمشاركة مرؤوسيه ولكن تحت رقابته.
٣. **النظام الاستشاري:** يتميز القادة بتوافر ثقة بينهم وبين مرؤوسيهم ويستفيدون من أفكار مرؤوسيهم.
٤. **النظام الجماعي المشارك:** يوفر هذا النظام للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد والمرؤوسين (غباين، ٢٠٠٩).

٢- نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid theory):

تعتبر هذه النظرية من أكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طور بليك وموتون

(Blake & Mouton) هذه النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد وهما:

١- الاهتمام بالأفراد. (concern for people).
٢- الاهتمام بالإنتاج. (concern for production).

ويمكن توضيح هذين الأسلوبين بحيث يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة ووضعا خمسة أنماط قيادية وهي(الحربي، ٢٠٠٨):

١. النمط (١ ، ١) ويطلق على هذا النمط القيادة المتساهلة (Impoverished Management) ، إهتمام قليل بالأفراد وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها.

٢. النمط (٩ ، ١) ويطلق على هذا النمط القيادة السلطوية (Task Management Autocratic) وفيها يكون الاهتمام الأكبر بإنجاز العمل والاهتمام الأقل بالعاملين، ويمارس السلطة من أجل الهدف، والعنصر الإنساني لا قيمة له.
٣. النمط (٥ ، ٥) ويطلق عليه القيادة المتوازنة(Mid Road Manager) حيث يكون الاهتمام معتدلاً ومتوازناً بالإنتاج وبالأفراد، بحيث لا يطغى أي من البعدين على الآخر، ويفترض هذا النموذج أن الأفراد يعملون برغبة بموجب التعليمات التي تعطى لهم على علم ومعرفة بكل ما يجري من خلال الطرق الرسمية وغير الرسمية.
٤. النمط (١ ، ٩) يطلق عليه قيادة النادي الاجتماعي (Country Clup) وهذا النمط اهتمامه الأكبر بالأفراد وببناء علاقات إنسانية واجتماعية، وأن القرارات التي تُتّخذ موجهة نحو المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد وراحتهم وتوفير شروط العمل المرضية لهم.
٥. النمط (٩ ، ٩) يطلق عليه قيادة الفريق (Team Management) فالقائد يُولي أقصى اهتمام للإنتاج والمرؤوسين، والتفاعل والترابط بين الأفراد، مما يؤدي إلى الثقة بينهم(جلدة، ٢٠٠٩).

٣- نظرية نمط المُتّصل(Leadership Continuum Pattern):

قام تاننبوم وشميدث(Tannenbum and Schmidt) بتوضيح هذه النظرية بأن سلوك القائد يتذبذب بين سلوكيين هما السلوك الديمقراطي والسلوك الاتوقراطي، وأن طبيعة الموقف ونوعية الهدف ومقدرات المرؤوسين هي التي تحدد موقع سلوك القائد (أبو ناصر، ٢٠٠٨).وتشير هذه النظرية إلى ما يلي:

١. ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم مع الموقف.
٢. إن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار مقدرات القائد نفسه ومقدرات المرؤوسين والهدف المراد تحقيقه.
٣. القائد هنا لا يختار أسلوبا ديكتاتورياً أو ديمقراطياً، إنما يكون مرناً بدرجة كافية تمكنه من اختيار السلوك الذي يتلاءم مع الموقف القيادي(غباين، ٢٠٠٩).

ثالثاً: النظريات الموقفية(Contingency Theories of Leadership)

هذه النظرية هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، أو نتيجة لأوامر رجل عظيم، لأن الظروف المحيطة بالموقف تفرض على القائد التصرف بطريقة معينة، وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها والقيادة فيها منتشرة ولا تتركز فقط على شخص معين في المؤسسة (العجمي، ٢٠٠٨). من رواد هذه النظرية فيدلر وأبحاثه التي تتحرى العلاقة بين سلوك القائد والأداء:

١- **نظرية فيدلر**: (Fiedler Theory) يرجع الفضل إلى فيدلر في وضع نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة والذي جمع فيه جانبين أساسين، هما نمط القيادة ، ومواءمة الموقف القيادي نفسه ورأى إن الاتجاه القيادي يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي:

أ. العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهذه تعبر عن طبيعة العلاقة بين الطرفين في موقف معين ويعتبرها فيدلر من أقوى متغيرات الموقف

ب. درجة وضوح مهام العمل ودرجة وضوح الواجبات الملقاة على المرؤوسين .

ج. درجة قوة شخصية القائد، وتستمد من السلطات الرسمية لشاغل المنصب(الحربي، ٢٠٠٨).

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي يتسم بالمركزية يكون فعالا في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات السهلة جداً أو الصعبة جداً، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية فانه يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي متوسط الصعوبة(غباين، ٢٠٠٩). ومن هنا فإن القيادة عملية تفاعلية فيها تأثير متبادل بين النواحي الشخصية والظروف الاجتماعية، وموقف اجتماعي يتمثل في وجود هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه والوصول إليه. وطبقا لهذه النظرية فانه ليست هناك صفات حدية في القائد تجعله صاحب موقف(حجي، ١٩٩٨).

٢- النظرية الموقفية (Situational Theory of Leadership):

قام هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) عام ١٩٧٧ كما ورد في العديلي (١٩٩٣)، بدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة، فهي توافق النظريات الموقفية في أنه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأنسب، فالباحثان يؤكدان أن على المدير ليكون فعالا أن يعرف

كيف ومتى يعدل من سلوكه الإداري، ويؤكدان أن القيادة الناجحة هي التي تكون قادرة على المزج بين متطلبات العمل وحاجات العاملين، من أجل تحقيق حاجات المؤسسة، ووصف هيرسي وبلانشارد أربعة أنماط قيادية تكشف عن فعالية القائد في الانتقال من نمط لآخر، إذا كان قادرا على دراسة الموقف على صعيد العمل ونضج العاملين، وهذه الأنماط هي:

- النمط الموجه: وهو سلوك عالي في التوجه نحو الانجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى الجاهزية للمرؤوسين منخفض.
- نمط الإقناع: وهو سلوك عالي في التوجه نحو الانجاز، وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى الجاهزية للمرؤوسين منخفض ومتوسط.
- النمط المشارك: وهو أسلوب عال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، واهتمام منخفض نحو انجاز العمل، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى الجاهزية للمرؤوسين بين متوسط وعال.
- النمط المفوض: وهو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك منخفض نحو انجاز العمل، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى الجاهزية للمرؤوسين عالي. (العديلي، ١٩٩٣).

٣- نظرية الأبعاد الثلاثة لردن(Reddin 3-D Theory of Leadership):

تشتمل هذه النظرية التي طورها ردن (Reddin) على إضافة بعد جديد إلى البعدين التي تمت مناقشتهما في الصفحات السابقة، وهما بعدا الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالأفراد حيث أضاف ردن بعد الفاعلية، وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة للأسلوب القيادي كالتالي:

١- بعد المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

٢- بعد العلاقات: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة، واحترام آراء التابعين.

٣- بعد الفاعلية: ويمكن فهمها في ضوء المدى الذي يحقق الإداري الهدف المتعلق به. ويمكن استخدام نظرية ردن ثلاثية الأبعاد، لتحديد أربعة أساليب في القيادة:

الأول: اهتمام قليل بالمهمة، واهتمام قليل بالعلاقات، وقد أطلق عليه ردن مصطلح منفصل وبتفعيله يحول إلى بيروقراطي.

الثاني: اهتمام قليل بالمهمة، واهتمام عال بالعلاقات، وقد أطلق عليه ردن مصطلح متصل وبتفعيله يحول إلى مطور.

الثالث: اهتمام عال بالمهمة، واهتمام قليل بالعلاقات، وقد أطلق عليه ردن مصطلح متفان وبتفعيله يحول إلى أوتوقراطي.

الرابع: اهتمام عال بالمهمة، واهتمام عال بالعلاقات، وقد أطلق عليه ردن مصطلح متكامل وبتفعيله يحول إلى منفذ(العرفي ومهدي، ١٩٩٦).

٤- نظرية المسار والهدف(Path- Goal Theory):

تنسب هذه النظرية للعالمان روبرت ماوس وميتشيل(Mouse & Mitchell) سنة ١٩٧٤.

وتعتقد هذه النظرية ما يلي:

١. إن خصائص المرؤوسين والبيئة تعتبر متغيرات موقفية تؤثر في سلوك القائد وإنتاجية العاملين في المؤسسة.
٢. إن الأفراد يبذلون أقصى جهدهم في انجاز ما يوكل إليهم إذا كانوا راضين عن عملهم.
٣. إن السلوك القيادي يعتمد على حفز وإثارة دافعية المرؤوسين للانجاز.

لذلك فإن القائد الفعال هو الذي يدفع المرؤوسين لتحقيق الأهداف ويطلب منه أن يؤثر إيجابيا على توقعات المرؤوسين وأهدافهم ويساعدهم على تحقيقها.

وتستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي:

- نمط القيادة الموجهة: حدد القائد واجبات العاملين دون مشاركتهم في صناعة القرار.
- نمط القيادة المساندة: تعامل القائد مع المرؤوسين بإنسانية.
- نمط القيادة المهتمة بالانجاز :اهتمام القائد بانجاز أفضل.
- نمط القيادة المشاركة:يشارك القائد مرؤوسيه في صناعة القرارات ويحترم اقتراحاته. (أبو ناصر، ٢٠٠٨).

من خلال استعراض نظريات القيادة يمكن الاستنتاج أنه ليس هنالك طريقة مثلـــى محـــددة وواضحة للقيادة، فالموقف الإجمالي وعناصره المتفاعلة هو الذي يحدد كيفية تفعيل إمكانيات الفرد القيادية.

القيادة التحويلية:(Transformational Leadership)

قام باس (Bass) في عام ١٩٨٥ بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي، ومع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضـــي، ظهــر المنحـــى المعروف بالقيادة التحويلية بشكله الحديث، وهي من أحدث الاتجاهات القيادية التي أثبتت فعاليتهـــا، وتعتمد على علاقة ذات شراكة أخلاقية ودافعية بين القادة والأتباع، ويهدف هذا الاتجاه إلى زيـــادة مقدرة المؤسسة على التحسن المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العـــاملين (الحربـــي، ٢٠٠٨). فالقائد التحويلي هو القائد الذي يستخدم إبداعاته في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث معهم ليتحول كل واحد منهم إلى قائد في موقعه(عباس، ٢٠٠٤).

عناصر القيادة التحويلية: أشار (نورث هاوس، ٢٠٠٦) أن القيادة التحويلية تهـــتم بـــأداء الأتباع، وبتطوير مقدراتهم إلى الحد الأقصى، والأفراد الذين يظهرون القيادة التحويلية غالبـــاً مـــا يكون لديهم مجموعة قوية من القيم والمثل الداخلية. ومن الناحية المفاهيمية تتضمن أربعة عناصر أساسية هي:

١. التأثير المثالي: وفيها يحدد القائد رؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة.
٢. الدافعية الإلهامية: هي مقدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، والتعبير عـــن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.
٣. الحفز الذهني: مقدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمـــة بطـــرق جديدة .
٤. الاهتمام الفردي: تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم، والعمل على تدريبهم لتحقيق مزيد من التطور.

ذكر(الطويل، ٢٠٠٦) خصائص للقائد التحويلي عبر مجالات سبعة:

١. ينظر القائد التحويلي لنفسه على أنه معني بممارسة عمليات تغيير وتطوير مرؤوسيه.

٢. القائد التحويلي شجاع محب للمخاطرة المحسوبة سواء في التفكير عند التنفيذ، أم في الأساليب.

٣. القائد التحويلي قادر على التعامل الفاعل مع المواقف المعقدة والغامضة ودائم البحث عن فرص لتجديد الوضع القائم.

٤. القائد التحويلي يؤمن بقيمة الإنسان وهو بعيد عن الديكتاتورية مع أنه قوي.

٥. القائد التحويلي لديه توجّه حقيقي نحو قيم أخلاقية محورية يتصرف دوماً على هدي منها.

٦. القائد التحويلي لديه قابلية للتعلم مدى الحياة ويحرص على تثقيف نفسه والعاملين معه.

٧. القائد التحويلي لديه مقدرة على بلورة واضحة محددة، فهو دائماً على صلة مع ممارسات ملاءمة لممكنات المستقبل.

كما إن القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة، وتطوير العاملين، وتحقق الغايات الكبيرة، والمفاهيم المعاصرة ويمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، والقيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير (Rober, 1999, P1).

يلاحظ من خلال ما سبق أن القادة التحويليون لديهم إسهامات وعلاقات وافضل مع مرؤوسيهم في المؤسسات التي يعملون فيها. ويعود السبب في ذلك إلى امتلاكهم لمصدر مختلف من السلطة للتأثير في مرؤوسيهم، وتكمن سلطتهم في استخدامهم للسلطة الشخصية النابعة من قناعة مرؤوسيهم بهم كقادة، وبالإضافة الى ذلك ظهر حديثاً مفاهيم جديدة تحتاج اليها المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، لتفعيل دور القائد بكفاءة وفاعلية وتميز.

مفهوم التميز وفلسفته:

إن فلسفة التميز قائمة على أساس تنمية وحفز الابتكار، وتفعيل مبتكرات العاملين، والاقتراب من العملاء، والتعرف المستمر على رغباتهم، والعمل على إرضائهم، وتطوير وتفعيل نظام فعال للإدارة. وتنمية أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية، وتجديد وتوظيف المعرفة، وتيسير وتفعيل فرص التعلم المنظمي، وتنمية آليات التفكير المنظومي، والتوجيه والإدارة بالنتائج ، والاندماج في البيئة المحيطة، والتعامل مع معطيات العولمة والتنافسية، والاهتمام المتوازن

بأصحاب المصلحة العاملون، والعملاء، والمجتمع (أبو بكر، ٢٠٠٤). وأضاف (الحـداد، ٢٠٠٣) توجد خمسة مفاتيح رئيسة تجعل من الخدمة المتميزة واقعاً ملموساً (تحديـد إسـتراتيجية محـدده لخدمة العملاء، وتقدير ومكافأة الانجاز، ووضع معايير أداء الخدمة، والاستماع والفهم لاحتياجـات العملاء، وتدريب ودعم العاملين). ولا بد من ذكر مبادئ أساسية يرتكز عليها التميز:

أشار(دليل معايير وأسئلة جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، الـدورة الرابعـة، ٢٠٠٧-٢٠٠٨). إلى أن المبادئ الأساسية للتميز هي :

١. التركيز على النتائج.
٢. القيادة.
٣. إشراك العاملين.
٤. التحسين المستمر.
٥. الإبداع.

في عصر أصبح يسود فيه مفهوم التميز التنافسي لم يعد يكفي أي فرد أن يكـون مجـرد متعلم، ولكن أصبح من الضروري أن يتميز الأفراد، وأن يبحثوا عن مصادر ووسائل تساعدهم في تحقيق التميز وذلك يتحقق من خلال جهود متكاملة لتحقيق "التميز"(قويدر، ٢٠٠٧). من علامـات نضوج الحضارات الإنسانية إبداعها للمعايير والنظم المتميزة. ومن تلك المعايير مـا لـه علاقـة مباشرة بالمؤسسات والعمل المؤسسي، ومع ظهور الحاجة إلى مؤسـسات تـسعى نحـو التميُّـز والجودة، التي بدورها تقوم بالحث على التميُّز بكل صوره ومعانيه (الحربي، ٢٠٠٩).

فالتميز مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، وأول من اهتم به الفلاسفة الصينيون القدماء (Cobb, 2003، P.1)، وقد أوضح (جـاردنر، ١٩٨٩) أن لفـظ التميـز ترجمـة للكلمـة الإنجليزية(Excellence) وهو يعني "الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد" ومـن هنـا كانت إدارة التميز. ووردت كلمة تميز ومشتقاتها في القرآن الكريم في عدة مواضع ومعاني منهـا قولة تعالى: " **ما كان الله ليذر المؤمنين على ما أنتم عليه حتى يميز الخبيـث مـن الطيـب**"(آل عمران، آية١٧٩). وقولة تعالى: " **وامتازوا اليوم أيها المجرمون**" (يس، آية ٥٩). ومـن خـلال النظر إلى معاني الآيات يتبين لنا أن التميز هو بيان الفرق بـين شـيئين متناقـضين أو حـالتين متضادتين، وهكذا ورد في معاجم اللغة: ماز الشيء ميزاً، عزله وفرزه، و(امتـاز) و (تميـز) و (استماز) القوم إذا تميز بعضهم عن بعض، و(تمايز) القوم: تحزبوا أو تفرقوا، و(تميـز) القـوم:

ساروا في ناحية أو انفردوا، و(الميز): الرفعة (السلمي، ٢٠٠٢). والتميز هو التفرد والاختلاف مع التمكن الذي يمكن به الظهور على الآخرين والتفوق عليهم، في الأفكار والرؤى، وفي إدارة الذات، وفي المهارات، وفي التخطيط الاستراتيجي، وفي الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والخـدمات التـي يؤدونها، وفي الإدارة وأساليبها، وفي العلاقـة مع المجتمع (الدويري، ٢٠٠٦).

ونشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها مقدرات متفوقة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتهـا". (السـلمي، ٢٠٠٢). وعرّفته (جائزة الملك عبد الله الثـاني لتميـز الأداء الحكـومي (٢٠٠٧-٢٠٠٨) بأنـه "ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج ".

يستند مفهوم "إدارة التميـز" إلـى إطـار فكـري واضـح يعتمـد التكامـل والتـرابط العضوي(Systemic Thinking) الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصـرها وتتشابك لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم " إدارة التميز " العناصـر التالية:

١. تقوم المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها بالتحديد الدقيق والواضح للأهداف المرجوّة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في مجالات النشاط للمؤسسة.
٢. تعمل المؤسسات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور قابل للتعديل.
٣. تلعب القيادة الإدارية دوراً فعالاً في صياغة أهداف المؤسسة وبهذا تصبح القيادة الفعالة من أهم مقومات إدارة التميز.
٤. مسؤولية إدارة التميز تكمن في دراسة وتفهم المناخ المحيط وتتطلب اعتماد منهجيـة إداريـة متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية.
٥. إدارة التميز تتحقق بالترابط في عمليات المؤسسة وربط المدخلات بالمخرجات وفـق أسـس واضحة قابلة للقياس.
٦. إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بأداء العمل وفق المواصفات وبذلك تصبح الجودة الشاملة سمة رئيسية في المؤسسة. .
٧. تعتمد إدارة التميز على الحقائق والمعلومات التي تصف كل مـا يجـري داخـل المؤسـسة وخارجها، ويعتبر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساساً في تنمية فرص التميز.

٨. تمكن إدارة التميز على كفاءة العمل بالقياس إلى معايير محددة متفق عليها في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة كما تسعى للوصول إلى المستوى الأكثر تفوقاً.

٩. تسعى إدارة التميز إلى التطوير والتحسين حيث يعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز.

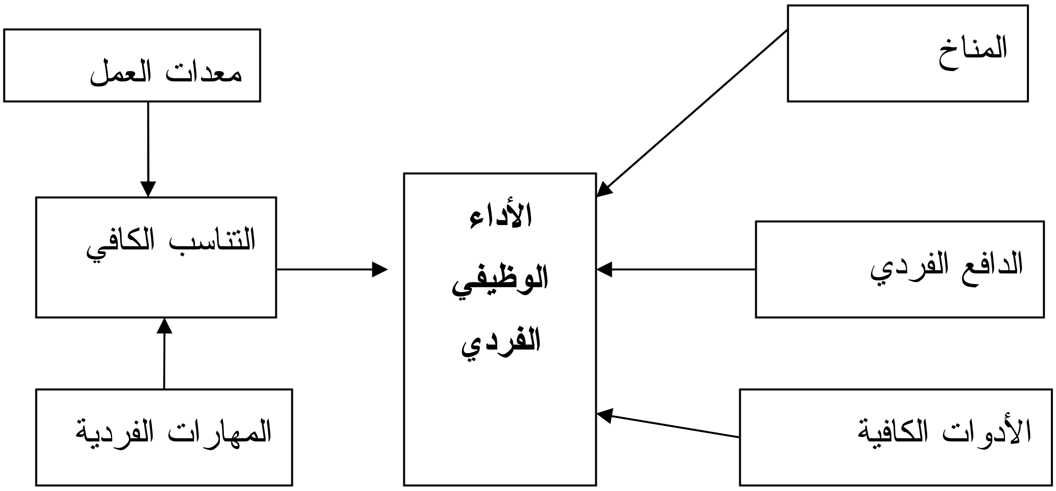
١٠. إن الإدارة الحقيقية في تحقيق أهداف المؤسسة هم الموارد البشرية الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة والتدريب الهادف، حيث إن إدارة التميز هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية (السلمي، ٢٠٠٢).

يلاحظ مما سبق أن المفهوم الفكري لإدارة التميز ينحو منحى النظم كما عرفه (الطويل، ٢٠٠١) "بأنه مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتناسقة التي تعمل متعاونة ويكون هدفها تحقيق مجموعات من الأهداف المحددة".

وأضاف (جون جاردنر، ١٩٨٩) أن المفهوم الايجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسين هما:

١. مدخل متعدد القيم: يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها.

٢. مدخل فلسفة الانجاز الذاتي للمؤسسة ليكون موضع التقدير العام: وهذا النوع يستمد من القيم التي تؤمن بها المؤسسات الإدارية. والشكل رقم (١) يبين الشروط الأساسية لأداء وظيفي فردي متميز.



الشكل رقم(١) يوضح الشروط الأساسية لأداء وظيفي فردي متميز

(Breiter, 2000, p 145)

من خلال الإطار الفكري لمفهوم التميز والمداخل الأساسية التي يقوم عليها المفهوم الايجابي للتميز فانه بإمكان الفرد أن يقوم بأداء وظيفي فردي متميز بتوفير الشروط الأساسية المتمثلة(بالمناخ، الدافع الفردي، والأدوات الكافية، ومعدات العمل، والتناسب الكافي، والمهارات الفردية).

القيادة والتميز:

يشير العديد من نماذج التميز إلى إن القيادة هي إحدى متغيرات التميز، وركن هام من أركانه، إذ تعد القيادة الفاعلة في أداء الأدوار والممارسات تميزاً بالنسبة للمؤسسة. وتعد القيادة والتميز عملية مشتركة يساهم فيها أطراف متعددون يفيدون أنفسهم وكذلك أصحاب المصالح. حيث إن الأساس في التميز يكمن في قيادة التفكير والتطوير وتوجيه العمليات واتخاذ القرارات ، وايجابية الاهتمام بالموارد البشرية وتمكينهم من الأداء بحرية تمكنهم من الإبداع والابتكار والمشاركة في صناعة القرارات وتحمل المسئوليات، وبناء الجودة والتميز، وتأكيد الالتزام بها في كافة مجالات العمل، واتخاذها معياراً للمحاسبة والمساءلة، والتواصل والاندماج في البيئة المحيطه، واستثمار العلاقات الإيجابية مع مختلف الأطراف ذوي الأهمية، والتركيز على الأنشطة والعمليات المنتجة للقيمة والتخلص من الأنشطة المهدرة للقيمة، والاستخدام الذكي للتقنيات المتجددة، والاستيعاب

الأمثل للتقنيات المتاحة، واستثمار العقل البشري ومقدراته الفكرية والذهنية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات، وخلق بيئة عمل محابية للتفكير والحوار والتواصل والشفافية والانفتاح وتأكيد قيم الإنجاز والنجاح والتعاون الإيجابي وروح الفريق، والسعي لبناء وتنمية وتأكيد المؤسسة المطمئنة الواثقة المستندة إلى القيم والمثل الأخلاقية والقيم السليمة، والسعي للكشف عن المقدرات وإطلاقها وتنمية مجالات استثمارها لتحقيق المقدرة التنافسية، واستثمار المقدرات في بناء العمليات الفعالة وإنجاز المنتجات الأفضل والأكثر اقتراباً من تطلعات العملاء(السلمي، ٢٠٠٢). أن القيادة ترتبط بالتميز، ويشكل ما ذكر سابقاً المتطلبات الأساسية والضرورية لمنهجية قيادة التميز وإدارته، لذا فلا يمكن فصل القيادة عن التميز فهم كما أشار إليه العديد من الإداريين وجهان لعملة واحدة(الدويري، ٢٠٠٦).

ويمكن القول أن الفهم الصحيح لمفهوم إدارة التميز، يكمن في الفهم المتجدد للبيئة المحيطة ومتغيراتها والفهم الشامل لأوضاع المؤسسة الذاتية، وتصميم وتفعيل البناء الإستراتيجي للمؤسسة، وإعادة الهيكلة وتطوير العلاقات التنظيمية، وبناء نظام إعداد وتطوير القيادات، وبناء وتفعيل شبكة العلاقات، وبناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات، وبناء وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسسي، وبناء نظام إدارة الجودة الشاملة، وبناء مقومات التطوير والتحسين المستمر من أبرز المهام التي يقوم القائد بها وهي تعد دليل القائد الذكي لتحقيق إدارة التميز(أبو بكر، ٢٠٠٤). وأضاف بروجيني (Borghini, 2005 المشار إليه في العمارين) إلى أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية مقدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالحافزية، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والمقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما إن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المؤسسة، والمقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

لتشجيع ظهور التميز والإبداع لا بد من بعض النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة في المؤسسة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين، كذلك فإن المقدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. وأن بناء إستراتيجية التميز تعزز من خلال العمل الجماعي، والسعي إلى مواجهة معوقات التميز، وتلعب القيادة دوراً هاماً في إزالة هذه المعوقات التي تتضمن ما يلي:

١.عدم الموازنة بين متطلبات الإنجاز والالتزام بالتشريعات، والأنظمة، وبناء التميز على أساس ديمقراطي يعزز مفهوم المشاركة.

٢.سيادة الطابع الروتيني التقليدي على الوظائف والأعمال مما يقلل من فرص المرونة وانسياب العمل.

٣.عدم اختيار وتعيين الأفراد تبعاً للكفاءة، وإنما تبعاً لتوجهات أخرى مما يقف عائقاً أمام فرص التميز.

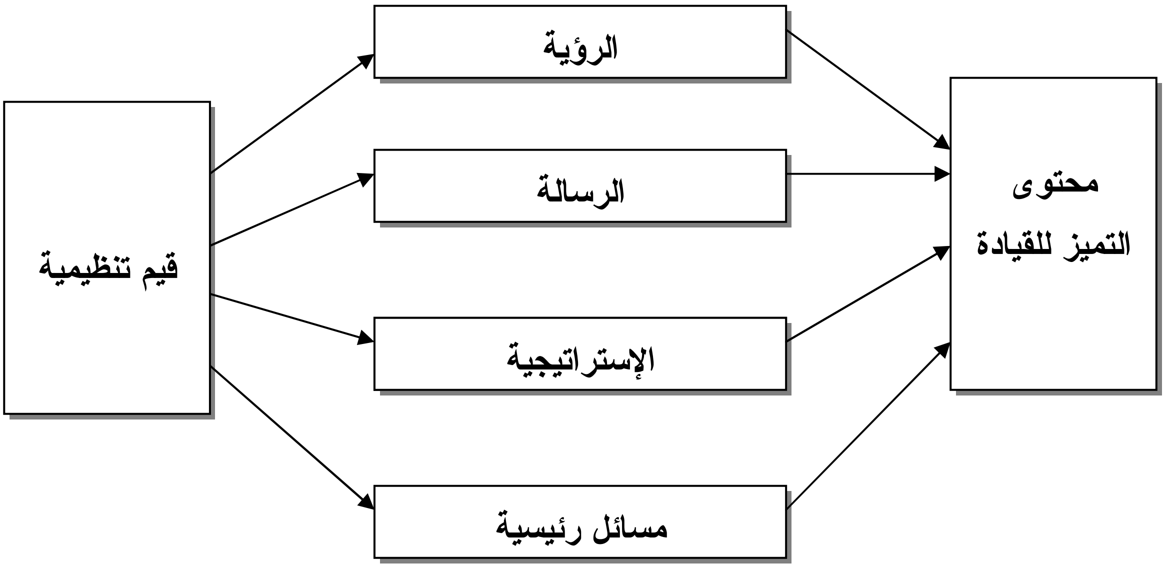
٤.جمود هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، بالإضافة إلى اعتمادها على أسس شخصية(الخرشة، ٢٠٠٦، والشمايله، ٢٠٠٤) فلذلك على القائد المتميز أن يلم بمهارات أساسية تتمثل فيما يلي:

١- الحاسية المستمرة للأحداث: القائد المتميز هو الذي يعيش حاسية الأحداث ويدركها ويستطيع أن يتوافق أو يتناغم معها.

٢- مهارات تحليل وحل المشكلات والحكم على الأمور واتخاذ القرارات، فالقائد المتميز لديه المقدرة على إيجاد التوازن بين المشاعر المعنوية والحقائق المادية.

٣- مهارات التعامل مع الآخرين: القائد المتميز يمتلك المقدرة على الاتصال الفعال، والتفويض، وحل الصراعات، وتوجيه الأفراد.

ومن أسس تميز المؤسسات الإدارية (قوة اتخاذ القرار، والتحفيز كونه القوة الدافعة للتميز البشري، ومواكبة التغييرات والتطورات، وعمل الفريق، وتحديد الهدف) (البرادعي، ٢٠٠٥). والشكل رقم(٢) التالي يوضح أنموذج معادلة البيئة القيادية.



الشكل (٢) أنموذج معادلة البيئة القيادية

Kanji. G, and Moura. P, (2001, P710).

ويحتاج القائد المتميز أيضا إلى أنموذج للبيئة القيادية التي تتمثل فيما يلي: (قيم تنظيمية، والرؤية، والرسالة، والإستراتيجية، ومسائل رئيسية). فالقيم التنظيمية تنبع منها الرؤية، والرسالة، والإستراتيجية، ومسائل رئيسية ومن خلال هذه العناصر يتكون محتوى التميز للقيادة.

ولهذا فلا بد أن يتصف القائد المتميز ببعض المميزات الشخصية أهمها:

١- المرونة الانفعالية: القائد المتميز يحتاج لأن يكون مرناً بدرجة كافية تمكنه من التعامل مع كل المواقف، قادراً على ضبط نفسه وانفعالاته.

٢- الإيجابية: القادة المتميّزون لهم أهداف يريدون تحقيقها، لذلك فهم يستجيبون بطريقة إيجابية للأحداث ويتحمّلون المسئولية، بخلاف القادة الأقل فاعلية يحاولون إبعاد المسئولية عنهم.

٣- الإبداع والابتكار: القائد المتميز لديه المقدرة على إيجاد طرق جديدة ومبتكرة للاستجابة للمواقف المختلفة بشكل غير تقليدي.

٤- سرعة البديهة: إي المقدرة على مواجهة المشاكل بسرعة، والتفكير في أبدال حلول بدلاً من تحليل المشاكل بطريقة تقليدية بطيئة مألوفة مملة.

٥- المقدرة على التعلم: القادة المتميّزون يحاولون التعلم باستمرار، ويبحثون عن مصادر المعلومات بأنفسهم، ولديهم المقدرة على التفكير المنظم والعملي.

(السيد، ٢٠٠٧). وذكر (Wheeland, 1994) أن القادة في المؤسسات يرغبون في تحقيق التميز، وهذا يحتاج منهم إلى:

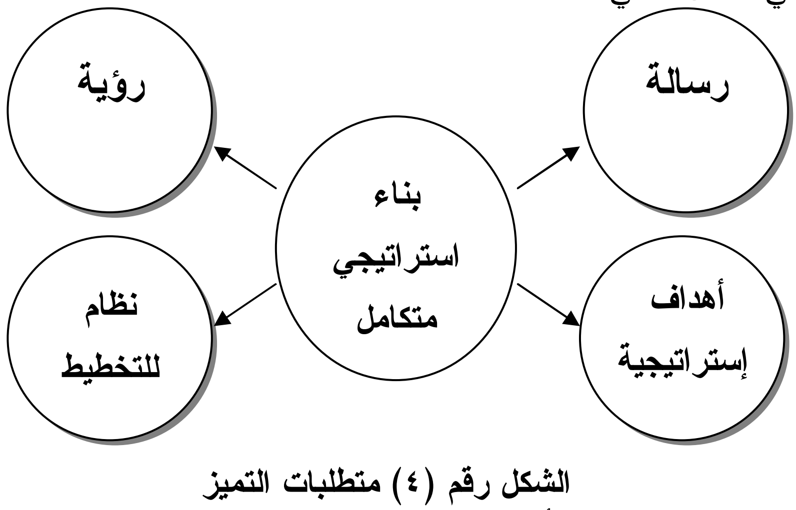
١. قابلية التعلم للتجاوب لطبيعة التغييرات في أعمالهم وذلك من خلال الانضمام لبرامج تدريبية، والاستماع للقيادات المتميزة .
٢. احتفاظ القائد بقدر من الإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع والمؤسسة.
٣. يجب أن تلعب القيادات دوراً تعاوني خلال حلها لمشكلات العمل.
٤. ضرورة اهتمام القيادات بمفاهيم الفعالية والمسؤولية وقيم العدالة الاجتماعية عند تخطيطهم المستقبلي.
٥. أن تسعى القيادات بالاعتماد على فرق العمل المتميزة.
٦. أن يمتلك القائد المقدرة على التعامل مع الصراعات التنظيمية.

إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات التالية:

١. بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية(الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها).
٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تنظم عمل المؤسسة.
٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
٤. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وشروط الجودة.
٥. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتحديثها وحفظها واسترجاعها.
٦. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها (Grote, 200).
٧. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد واليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المطلوب، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج.

٨. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المطلوب.

٩. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق ادارة التميز (السلمي، ٢٠٠٢). ويمكن توضيح متطلبات التميز في الشكل التالي:



الشكل رقم (٤) متطلبات التميز
(أبو بكر، ٢٠٠٤، ص ١٢٣)

إن تحقيق هذه المقومات يتطلب قادة متمتعين بدرجة من الكفاءة الإدارية تمكنهم من الإشراف على أداء الآخرين للعمليات والوظائف اليومية واتخاذ قرارات واضحة يستطيع الآخرون مباشرة تنفيذها على الوجه الأكمل(أبو بكر، ٢٠٠٤). وهذا يتطلب أن يكون القائد ملماً: بالحقائق والمعلومات الرئيسية عن المؤسسات التي يعمل فيها ويشمل ذلك:

أ. أهداف المؤسسة وخططها (طويلة الأجل، وقصيرة الأجل).

ب. أدوار المديرين الرئيسيين في المؤسسة.

ج. العلاقات التنظيمية بين الإدارات المختلفة.

كما يفترض أن يكون القائد على دراية بالمعلومات الفنية للدور أو الأدوار التي تعيشها المؤسسة، وبالأطر والمعلومات القانونية التي لها علاقة بالعمل، وبمصادر التمويل، هذا بالإضافة إلى تمكنه من مبادئ الإدارة ونظرياتها (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتنفيذ، والتقييم)(البرادعي، ٢٠٠٥). وكذلك نشر ثقافة التميز واعتبارها المرجعية للطريقة التي يفكر بها معظم الأفراد في المؤسسة. حيث إن تطوير ثقافة تجسد التميز تشكل ضرورة أساسية لتعظيم قيمة المؤسسة وأثرها الايجابي على المستفيدين. كما يتطلب قادة فاعلين لديهم مقدرة التعلم من الآخرين، فالقائد الفعال هو

الذي يقيم أداءه ويبحث عن طرق تنمي مهاراته وتطورها ومن بينها التعلم من خلال ملاحظة الآخرين والتعلم من نجاحاتهم وتجنب أخطائهم، عبر معايشة خبرات يطورون عبرها مهارتهم واداءاتهم وصولاً إلى إتقان الأدوار التي يقومون بها(درادكة واخرون، ٢٠٠١).

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز:

إن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة شكلت القاعدة الأساس التي انطلقت منها مفاهيم حركة البحث عن التميز، لذا فان تقنية إدارة التميز تعتمد على جميع العناصر والمقومات التي تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة امراً طبيعياً يتخلل جميع فعاليات المؤسسة (السلمي، ٢٠٠٢). حيث أن الحكم على تميز المؤسسات، يتحقق من خلال المقارنة بين أداء المؤسسة وغيرها من المؤسسات ذات المستويات العالية الأداء، إذ ينعكس ذلك على تحسين الأهداف وسبل المشاركة لتحقيق أهداف المؤسسة عبر الإفادة في (تسريع عملية التغيير، ووضع استراتيجيات البديلة، ووضع أهداف للتحسين، وتحقيق الاستمرارية في التميز) وهذا يطلق عليه علامات التميز، فالتميز في المؤسسات يتطلب إدارة فعالة، قادة تدرك الحاجة لتغيير في الأدوار التقليدية، وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز مقدرة المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وطرح أفكار جديدة وإبداعية تساعدهم في حل المشكلات المتعلقة بالجودة، كما يتطلب التميز أيضا إستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلا تنظيميا يعزز الشعور بالمسؤولية، وتطوير المهارات وتوجيه وتدريب العاملين إذ إن العاملين لبنة أساسية للتحسين، وان إدراك العاملين لمعنى التميز يعزز الرضا لديهم (العمارين، ٢٠٠٧).

أن التميز يعتمد على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، ليشمل ذلك المدخلات والعمليات والمنتجات والمخرجات. فإدارة الجودة الشاملة تشكل أساسا للتطوير والتحسين المستمر، تهدف المؤسسة من خلاله إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك من منطلق الاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس ومقدرة والالتزام بذلك في جميع مجالات العمل. إن الهدف الرئيس من عملية التميز هو استحداث قوة عمل دافعة بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والتواصل معه بما يخدم الأداء المتميز للأفراد(يوسف، ٢٠٠٧).

وعليه فإنه كلما تعززت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في العمل بما يصاحبها من اهتمام بالعاملين وتحفيزهم على السلوك الإبداعي، والعمل على تدريبهم، فإن المؤسسة تصل إلى التفرد في الأداء يؤهلها إلى مرحلة التميز.

النماذج العالمية في التميز:

هناك العديد من النماذج العالمية للتميز منها ما هو أجنبي (الأنمــوذج الأوروبــي لتميــز الأعمال (EFQM)، والأنموذج الياباني للجودة الــشاملة (Deming Quality Award)، والأنمــوذج الأمريكي لتميز الأداء. ومنها ما هو عربي (الأنموذج الأردني للتميز، وأنموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز).

أولاً: الأنموذج الأوروبــي لتميــز الأعمــال (The European Foundation for Quality Management)

أنــشئ هــذا الأنمــوذج فــي عــام ١٩٨٨ (The European Foundation for Quality Management) ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التــي يديــرها الاتحاد ذاته (The European Quality Award) ويقوم الأنموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة (السلمي، ٢٠٠٢).

وتركز فلسفة الأنموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقــوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتــدير العمليــات المختلفة بالمؤسسة(الدويري، ٢٠٠٦).

ويعرف الأنموذج الأوروبي " التميز " بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيــق النتائج، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة" "إدارة التميز" إن هي التزمت أفكار وأنمــاط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

١. التركيز على النتائج المستهدفــة لجميع أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمؤسسة. إن " إدارة التميز" تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف الأطراف وهذا هو في الأساس المعيــار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.
٢. التركيز على العمــلاء حيث إن العميل هو في النهاية الحكــم الأخيــر علــى تميــز الإدارة، وتستطيع " إدارة التميز" تنمية علاقات التعامل مع العملاء من خلال التركيز علــى خدمــة العملاء.

٣. القيادة الفعالة والأهداف الواضحة من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

٤. الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق إذ تكون المؤسسة أعلى كفاءة وفعالية عندما تشكل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة (EFQM, 2003)

٥. تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية ومقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج، وتتحقق فرص " إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

٦. التعلم المستمر والابتكار والتجديد شرط مهم لتحقق " إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات.

٧. تنمية علاقات الشراكة حيث تتوفر للمؤسسة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح .

٨. إدراك المسئولية الاجتماعية للمؤسسة واحترام قواعد ونظم المجتمع(السلمي، ٢٠٠٢).

وتتبلور فلسفة الأنموذج في أن العمليات التي تتم بالمؤسسة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير(عبد الوهاب، ٢٠٠٦).

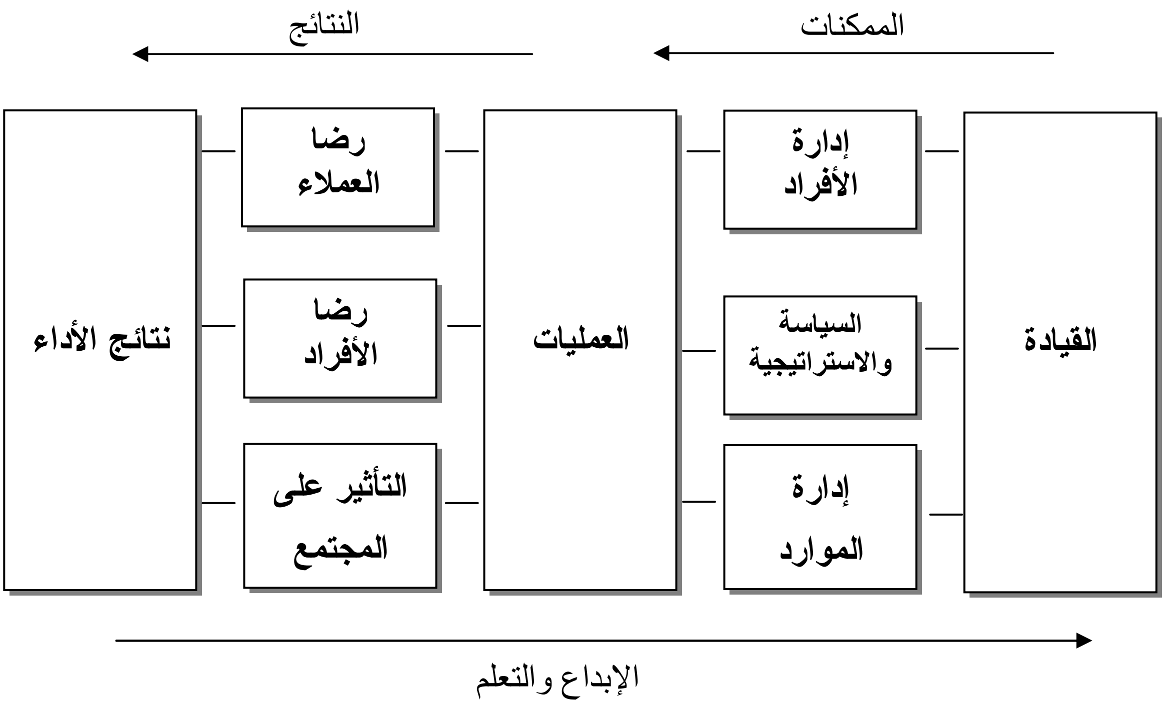
ويتحدد الأنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المؤسسة إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين، وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة. وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية(العديلي،٢٠٠٩). ويمكن تحقيق التميز من خلال معايير الأنموذج التسعة، وقد حدد الأنموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل مؤسسة وطبيعة عملياتها. ويبين الجدول رقم(١) التالي الأهمية النسبية لكل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها الأنموذج:

الجدول ١. توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز

رقم	وعناصرها إدارة التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
1	القيـــادة		٠%1
2	الأفراد		% 9
3	السياسة والإستراتيجية		% 8
4	الموارد		% 9
5	العمليـــات		%14
	المجموع الكلي	%50	
6	نتائج الأفراد		% 9
7	نتائج العمـــلاء		%20
8	نتائج المجتمـــع		% 6
9	نتائج الأداء الرئيسيـــــــــة		%15
	المجموع الكلي	%50	

(العديلي، ٢٠٠٩، ص ٩٦)

وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم مؤسسة للحصول على جائزة الجودة. فإن سمة أساسية للأنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل مؤسسة لإجراء تقويم ذاتـــي باســـتخدام المعايير (العديلي،٢٠٠٩). ويمكن توضيح الأنموذج الأوروبي للتميز في الشكل رقم(٥) التالي:



الشكل رقم (٥) أنموذج التميّز الخاص بالمؤسسة الأوروبية (ريد، ٢٠٠٥، ص١٦٢)

ويرتب الأنموذج معايير " إدارة التميز" في مجموعتين هما مجموعة " الممكنات " (Enablers) أي العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها مجموعة "النتائج (Results) (ريد، ٢٠٠٥).

ثانياً: الأنموذج الياباني للجودة الشاملة أنموذج ديمنغ (Deming Quality Award):

ارتبط اسم ويليم ادورد ديمنج (W.Edwards Deming) بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمنج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. (القزاز، وآخرون، ٢٠٠٩).

تقوم الجائزة على أساس أنموذج يركز على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة. ولهذه الجائزة فئات منها: جائزة ديمنج للأفراد، وجائزة ديمنج للتطبيق، وجائزة ضبط الجودة للوحدات التشغيلية، وقلادة ديمنج (Juse, 2008). وتتكون من المعايير التالية:

- السياسات : ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
- التنظيم والتنمية: ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، والهيكل التنظيمي، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- المعلومات: ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وطرق تنظيم المعلومات وتحديثها(ماهوني، ٢٠٠١).
- التحليل: يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية، والمعلومات في هذا المجال.
- التخطيط للمستقبل: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل.
- التعليم والتدريب: يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

- تأكيد الجودة: ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة والتسهيلات المادية في مكان العمل ، ومعايير رضا العملاء.
- تأثيرات الجودة: يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمؤسسة نتيجة اعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة.
- التنميط: يتناول هذا المعيار المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- الرقابة: يعرض هذا المعيار الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها(أبو بكر، ٢٠٠٤).

ثالثاً: الأنموذج الأمريكي لتميز الأداء (أنموذج بولدرج Baldrige):

يتشابه الأنموذج الأمريكي أنموذج بولدرج (Baldrige) للجودة والتميز(المقابل للأنموذج الأوروبي للتميز) مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم. والهدف من الأنموذج ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكوّنات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية مقدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز(أبو بكر، ٢٠٠٤).

ويمثل الأنموذج الأمريكي لتميز الأداء أداة مهمة تستفيد منها المؤسسات في إجراء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير، والأدوات ونظم القياس التي يحتويها أنموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط مؤسسات الأعمال، والثانية تخاطب المؤسسات التعليمية، والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي (عبد الوهاب، ٢٠٠٦).

يستند الأنموذج الأمريكي لتميز الأداء إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز وتتبع بالدرجة الأولى من فكر " إدارة الجودة الشاملة"، وهي كما يلي:

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء.
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلم النظمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.

- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من مقدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها(ماهوني، ٢٠٠١).
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحولات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات.
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذلك مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها المشكلات.
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات والمساهمة في حل مشكلاته(السلمي، ٢٠٠٢).

وتتمحور تلك المفاهيم والقيم حول التوجهات الرئيسة التالية: القيادة ذات الرؤية، والتميز المستمد من رغبات العملاء، والتنظيم، وتقدير العاملين والشركاء، والسرعة التنظيمية، والتركيز على المستقبل، والإدارة بهدف الإبداع والابتكار، والتركيز على النتائج، وانتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة (عبد الوهاب، ٢٠٠٦).

نماذج التميز العربية:

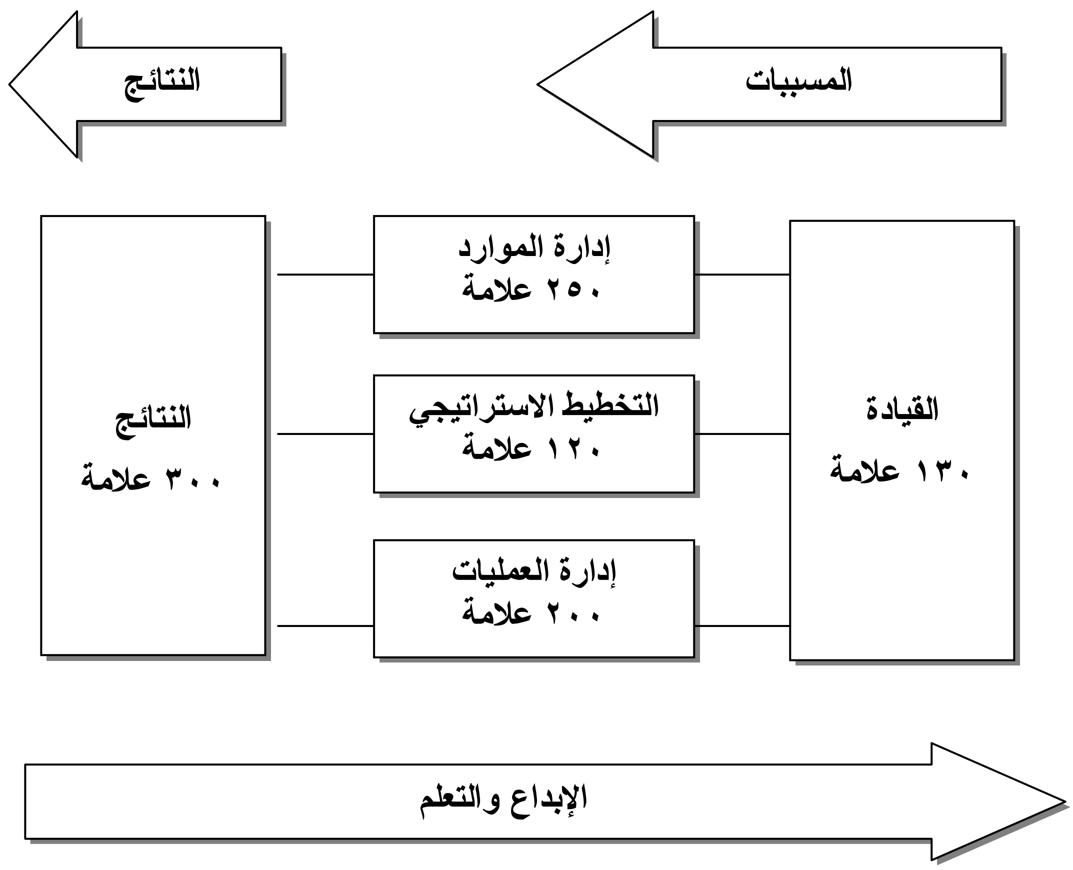
هناك العديد من نماذج التميز العربية وفيما يلي أبرز هذه النماذج:

أولاً: الأنموذج الأردني للتميز:

يتمثل الأنموذج الأردني للتميز في مركز الملك عبد الله الثاني للتميز الذي تأسس في كانون ثاني ٢٠٠٦، بموجب نظام رقم (٦) لسنة ٢٠٠٦، ويدير المركز جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والتي تعد أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني في جميع القطاعات. ويعد المركز المرجعية الوطنية للجودة والتميز في كافة القطاعات، ويتمثل دور المركز في نشر ثقافة التميز في جميع القطاعات، ويمنح المركز جائزة تسمى "جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"(دليل جائزة الملك عبد الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، ٢٠٠٧-٢٠٠٨). ومن أهداف المركز ما يلي:

١- نشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجـودة بمـا يتفـق والنماذج العالمية للتميز.

٢- توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكوميـة والمؤسسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية وتعزيز التنافس الإيجابي بينها(العلـي، ٢٠٠٨، والطائي، وقدادة، ٢٠٠٨). وقد حصل المركز على شهادة الالتزام بـالتميز والتـي تمنحهـا المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) التي تعتبر أعلى مؤسسة عالمية تعنى بالتميز في الأداء (دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكـومي والـشفافية، ٢٠٠٧-٢٠٠٨). ويمكن توضيح المعايير الخمسة للجائزة في الشكل رقم (٦) التالي:



(الشكل رقم(٦) المعايير الخمسة لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز)

(جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز قطاع الخاص، الدورة الخامسة، ٢٠٠٧-٢٠٠٨، دليل الإشتراك، ص٢٢)

وبهدف توضيح الأنموذج الأردني للتميز، سوف يتم تناول المعايير الرئيسة على النحو التالي:-

أولا: القيادة (١٣٠ نقطة): يهدف هذا المعيار إلى توضيح دور القيادة العليا في بناء الرؤية والرسالة والقيم وتطويرها، وكيفية قيام القيادة العليا بالمراجعة الدورية لأداء المؤسسة، وكيفية ضمان اختيار المؤسسة للقادة الأكفاء في المستويات الإدارية العليا، وتقييم أدائهم، وتحديد وتلبية احتياجاتهم التدريبية، وتنمية التحصيل العلمي لديهم(الطائي، وقدادة، ٢٠٠٨).

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي (١٥٠ نقطة): يتناول هذا المعيار مقدرة المؤسسة على اعتماد نص رسالة تتوافق ورؤيتها، وأسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمده المؤسسة، ويتناول أيضا كيفية قيام المؤسسة بتحويل الأهداف الموضوعة والاستراتيجيات المتبناة إلى خطط عمل.

ثالثاً: إدارة الموارد (٢٥٠ نقطة): يركز هذا المعيار على مقدرة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية، والمعلوماتية، والمعرفية، والمادية، والتقنية المتاحة بفعالية وكفاءة لتحقيق التميز في الأداء.

رابعاً: إدارة العمليات (٢٠٠ نقطة): يركز هذا المعيار على تقديم منتجات ذات جودة عالية من خلال وجود هيكل تنظيمي فعال، ووجود وصف وظيفي واضح لكل موظف، بالإضافة إلى تمكين البيانات المتعلقة بالنتائج من أجل إجراء التحسينات المستمرة.

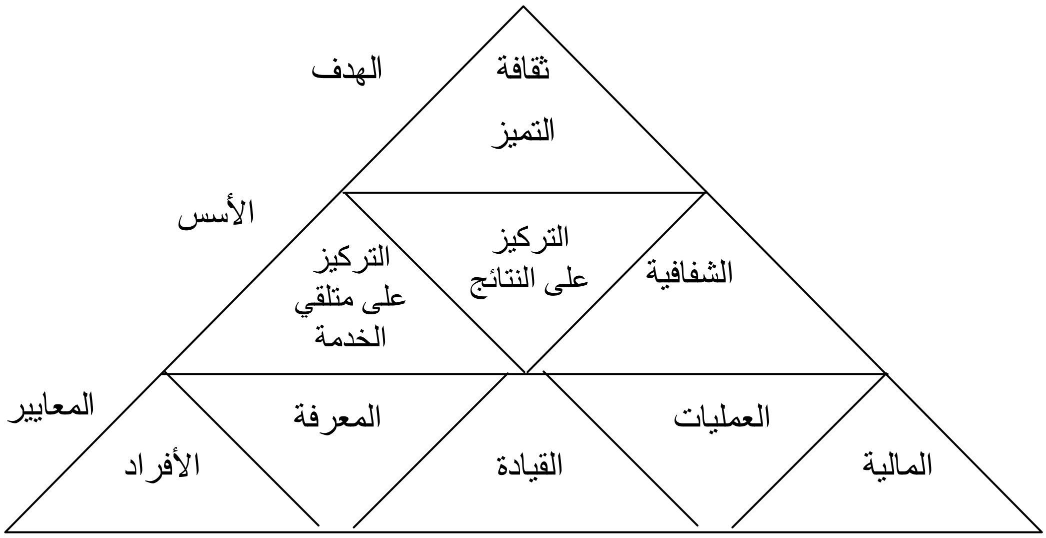
خامساً: النتائج (٢٥٠ نقطة): يشير هذا المعيار إلى نتائج أداء الأعمال من حيث رضا العاملين، وجودة المنتج، ورضا العملاء. (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧). أما الجوائز التي يديرها مركز الملك عبد الله الثاني للتميز تتمثل بما يلي:-

١- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للقطاع العام

إن الهدف الرئيسي من الجائزة ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام على الوجه الأكمل، وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة، باعتماد هرم التميز الذي يقيس الأسس الثلاثة للممارسات المثلى لثقافة التميز. وتتمثل فيما يلي:

١. حكومة تركز على متلقي الخدمة.
٢. حكومة تركز على النتائج.

٣. العمل بشفافية. والشكل رقم (٧) يبين الأسس الثلاثة في هرم التميز. (دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، الدورة الرابعة، ٢٠٠٧- ٢٠٠٨).



الشكل رقم (٧) هرم التميز

(دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، الدورة الرابعة، ٢٠٠٧- ٢٠٠٨، ص٢٧).

إن أسس تميز الأداء الحكومي تركز على متلقي الخدمة، وعلى النتائج، وعلى العمل بشفافية وتشكل هذه بمجملها الأسس الثلاثة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة. وهي متبناة أيضاً في ممارسات القطاع الخاص للوصول إلى الأداء الأفضل، وحتى على المستوى العالمي يمكن ملاحظة هذه الأسس في عملية التحسين.

٢- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص

جاء إنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص بهدف تعزيز أداء مؤسسات القطاع الخاص وتحفيزها على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. وتشمل فئات الجائزة الست:

١- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
٢- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
٣- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة
٤- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة.

٥- المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.

٦- المؤسسات التي فازت بالجائزة في دورتين أو أكثر. .(العلي، ٢٠٠٨).

٣- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال

تم إنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لجمعيات الأعمال بهدف وضع معايير لجمعيات الأعمال الأردنية مبنية على أفضل الممارسات الدولية، حيث تعمل الجائزة كمحفز لهذه الجمعيات لتقديم الخدمة الأفضل لأعضائها، وللقطاعين العام والخاص(دليل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز قطاع جمعيات الأعمال، الدورة الرابعة، ٢٠٠٧- ٢٠٠٨).

ثانياً: جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي:

إدراكاً لأهمية التربية والتعليم في بناء مجتمع منتج ومفكر، وإيماناً بدور التربويين بمختلف مواقعهم في ترسيخ مبادئ التميز والتواصل والتأثير على طريقة تفكير الأجيال، تأسست جمعية جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي في عام ٢٠٠٥. سعياً لتحقيق رؤية تتمثل في إيجاد بيئة تربوية تجذر الإبداع والتميز وإنتاج المعرفة، ورسالة واضحة تسعى إلى تحفيز وتقدير المتميزين والمبدعين في القطاع التربوي ونشر قصص نجاحهم. وتسعى الجمعية إلى تحقيق عدد من الأهداف والغايات التي تصب في مصلحة جميع عناصر العملية التربوية، وتتضمن هذه الغايات:

١- زيادة تقدير المجتمع لمهنة التعليم لتشجيع الإقبال على مهنة التعليم ورفع الروح المعنوية للمعلمين.

٢- المساهمة في تطوير التعليم لتخريج طلاب منتجين ومفكرين ومنتمين لمجتمعهم.

٣- اختيار وتقدير جميع عناصر البيئة التربوية المتميزة اعتماداً على معايير موضوعية وعلمية وشفافة وسهلة الفهم.

٤- تقديم نماذج مميزة لجميع عناصر البيئة التربوية لمساعدتهم في سعيهم لتحقيق التميز والتطور الدائمين(دليل جائزةالملكة رانيا العبد الله)

ثالثاً: أنموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:

تحرص دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطـورات السريعة، وتعزيز مقدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع. وتمنح شهادة خبير الجودة والتميز لبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز للمشاركين في هذا البرنامج بعد إنهـاء أربـع مراحل رئيسة تتضمن:

١. دورات من التعليم الإلكتروني.
٢. دورات تدريبية.
٣. ورش عمل.
٤. مشروع عملي يتم تقديمه بنهاية البرنامج.

حيث تقدم هذه الشهادة من قبل معهد دبي لتنمية الموارد البشرية وبرنـامج دبـي لـلأداء الحكومي المتميز. وأما الأهداف العامة لهذا الأنموذج تتمثل في:-

١- تطوير الأداء الحكومي المتميز من خلال المنافسة الايجابية في القطاع العام.
٢- نشر مفاهيم التميز والإبداع في الجهات الحكومية، وتقديم خدمات عالية المستوى.
٣- تحفيز العاملين في القطاع الحكومي بمختلف مستوياتهم، وتشجيعهم علـى الإبـداع والتميـز، والأداء الوظيفي الفاعل (برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز، ١٩٩٩). البرنامج مقسم إلـى أربع مراحل:

المرحلة الأولى: مبادئ ومفاهيم أنموذج الأداء المتميز. تتضمن هذه المرحلة : التركيز على الإدارة اعتماداً على النتائج، وعلاقة القيادة بتحقيق غاية المؤسسة، وتطوير الموارد البشرية بتفعيل دورها من خلال التعليم والإبداع والتطوير المستمر، والمسئولية المجتمعية.

المرحلة الثانية: أنموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. تتضمن هذه المرحلة المواضيع التي سيتم تقديمها من خلال دورة تدريبية.

المرحلة الثالثة: أنموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز – النتائج. تتضمن هذه المرحلة ورشة عمل بهدف تأكيد المفاهيم التي تم تقديمها بالدورة عن طريق تطبيقات عملية.

المرحلة الرابعة: المشروع. يتم بإعداد خطة عمل بهدف تحسين أداء المؤسسة(عبد الوهاب، ٢٠٠٦).

من خلال الاستعراض السابق ترى الباحثة أن نماذج التميز الأجنبية والعربية من حيث معاييرها فإنها جميعها تحتوي على معيار خاص بالقيادة؛ لما لها من أهمية في تحقيق التميز في المؤسسات العامة والخاصة، وقد اتفقت جميع النماذج عموما على أن القيادة هي العامل الأساس في تميز المؤسسات. فلذلك لا بد من بذل الجهود الكبيرة للوصول إلى القيادة المتميزة. عبر تأهيل وتدريب القادة لإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات باعتبار أن المؤسسات المتطورة والمنافسة هي الأقدر على الاستجابة لمتطلبات العصر.

مفهوم التدريب وأهميته:

إن من أبرز سمات العصر الحديث التفجرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب عليها من تغيرات مستمرة في نظم العمل، حيث يستوجب ذلك ضرورة إعادة تربية الأفراد وتأهيلهم لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها. ويحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتحسين أساليب العمل عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات العاملين ومقدراتهم وتطوير أنماط السلوك في أداء أعمالهم(زويلف، ٢٠٠١).

فالتدريب " عملية تعديل إيجابي ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية لاكتساب المعارف ومعايشة الخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل ما ينقصه من المعلومات، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملاءمة، والممارسات اللازمة من أجل رفع كفاءة الفرد في الأداء، وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك الجهود المبذولة والوقت المستغرق" (السلمي، ١٩٩٧). وعرفه روثويل (Routhwell, 1997, p.66) بأنه " مجال النشاط الذي يركز على تحديد وتأكيد الكفاءات الرئيسة التي تمكن الأفراد من أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية ومساعدتهم في اكتسابها من خلال التعلم المخطط له".

وازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، نظراً للتطور السريع في المجالات المختلفة، وفي المهن كافة، إذ يضع التطور المتسارع الفرد أمام مسؤوليات جديدة، ومهام كثيرة ليؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية، ويرتبط مفهوم التدريب قبل الخدمة بمفهوم الإعداد الذي يركز

على إعادة تكوين الشخصية، والتزود بالمهارات المخطط لها (الطعاني، ٢٠٠٢). أما التدريب أثناء الخدمة فيهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاج إليها لممارسة واجبات ومسؤوليات وظيفته (ابو شيخه، ٢٠٠٠). لذا لا بد من تكامل برامج التدريب قبل الخدمة مع برامج التدريب أثناء الخدمة، إذ لا يقتصر التدريب فقط على خدمة أهداف المؤسسة، بل يؤدي إلى إحداث تغيرات في الأفراد الجاري تدريبهم من ناحية معلوماتهم ومعارفهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم مما يجعلهم مؤهلين لشغل وظائف وأعمال بكفاءة عالية (الحربي، ٢٠٠٨). ويسعى التدريب إلى تحقيق أهداف أساسية أهمها:

١. رفع مستوى الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة، وتحسين الأداء، والتطوير
٢. زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
٣. إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفايتهم الإدارية.
٤. تنمية اتجاهات المتدربين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم.
٥. زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
٦. زيادة الإنتاج المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي.
٧. تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع التربوي.
٨. مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم(سميث، ٢٠٠٦، والخطيب، ٢٠٠٦، والطعاني، ٢٠٠٢).

حظي التدريب باهتمام القادة والإداريين، وذلك من أجل تنمية مقدرة القائد على القيام بالدور القيادي، وتأهيله، وتنمية مقدرته على استخدام التكنولوجيا الإدارية لتوظيفها في مجال العمل، ومساعدة القائد على تنمية الطاقات والمقدرات الكامنة بداخله(الحربي، ٢٠٠٨). حيث لا يكفي توفر المعرفة لنجاح القيادات، بل يجب أن تكون لديهم المهارات والمقدرات اللازمة لمباشرة أعمالهم بإتقان وجودة وفعالية، ولذلك لا بد من التدريب، على تكوين وصقل المهارات القيادية التالية:

١. **المهارات التصورية (Conceptual Skills)**: تعني هذه المهارات مقدرة الإداري والقائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة.

٢. **المهارات الإنسانية(Human Skills):** تعرف هذه المهارات بأنها مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته.

٣. **المهارات الفنية (Technical Skills):** توفر هذه المهارات فهما ودراية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كذلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعلمية. (الطويل، ٢٠٠٦، ص٢٦). ولتحقيق هذه المهارات لا بد من إتباع خطوات للقيام بعملية التدريب:

١. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
٢. مرحلة تصميم البرنامج.
٣. تنفيذ البرنامج وجودته.
٤. تقييم فعالية التدريب . (زويلف، ٢٠٠١).

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة الأساس لأي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية. وهي الخطوة الرئيسة في العملية التدريبية بعد جمع وتحليل البيانات، وتعرف الاحتياجات التدريبية أنها "عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب، وكذلك معرفة طبيعة محتوى هذه العملية التدريبية، ومراعاة المدى الزمني لهذه الاحتياجات ومعرفة الأشخاص الذين يمكنهم الإسهام في وضع هذه الاحتياجات بفاعلية وكفاءة ومعرفة الأنظمة العامة للتدريب والميزانيات المخصصة لها" (حمود، والخرشة، ٢٠٠٧). تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة وفق ثلاثة أسس هي:

١- تحليل المؤسسة

يتضمن هذا الأسلوب دراسة المؤسسة من حيث الأهداف الحالية للمؤسسة، والأهداف المستقبلية لها، وكذلك الهيكل التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والموارد البشرية بالتعرف على حاجاتها الحالية والمستقبلية.

٢- تحليل العمل.

يركز هذا الأسلوب على تحليل الوظيفة التي يقوم بها الفرد من حيث واجباتها ومسؤولياتها، وظروف أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائها.

٣- تحليل الفرد.

يركز هذا الأسلوب على قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه (أبو شيخة، ٢٠٠٠، الخطيب والخطيب، ٢٠٠٦).

يعتبر البرنامج التدريبي الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج لتنمية القوى البشرية المطلوبة حتى تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة المطلوبة بفاعلية عالية (ياغي، ٢٠٠٣). ومن الإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية:

١- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
٢- تحديد المادة التدريبية.
٣- اختيار الوسائل التدريبية.
٤- مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده.
٥- اختيار المتدربين.
٦- اختيار المدربين(ياغي، ٢٠٠٣).

وحيث أن القيادات تعتبر العنصر الفعال في المؤسسات لذلك يجب أن ينظر إلى تدريب القادة على أنه عمل شامل ومتكامل لتكوين أسلوب قيادي يساعدهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بفاعلية عالية (سميث، ٢٠٠٦). والبرنامج التدريبي كنظام له مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته. المدخلات: وتتمثل في جانبين أساسين هما الأفراد المطلوب إكسابهم المهارات والبيانات والمعلومات التي تتعلق بالموقف الحالي. العمليات: وهي مراحل التدريب تحديد الاحتياجات التدريبية، وحصر الإمكانات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية وتقيمها(السيد، ٢٠٠٧). المخرجات: وهي المحصلة النهائية لكل تفاعلات ونشاطات البرنامج ومدخلاته. والتغذية الراجعة: وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات، أو

العمليات وتقوم بعملية المراقبة للنشاط التدريبي(الحربي، ٢٠٠٨). والمؤسسات المتطورة هي المؤسسات التي تستجيب لمتطلبات العصر، وتجعل التدريب عنصراً أساسيا من عناصرها، وإذا كان التدريب مهما للمؤسسات، فهذا يستدعي أن ينطلق التدريب من الوضع القائم، إلى الوضع المرغوب فيه، وبناء برنامج تدريبي يرتكز على أهداف واضحة ومحددة تسعى لتحقيق الهدف المطلوب. ويحتل التدريب مكانة مهمة في المؤسسات المختلفة، إلا انه يحتل مكانة خاصة في القطاع التربوي، نتيجة لاختلاف برامج الإعداد قبل الخدمة مما يؤدي إلى اختلاف في كفاءة الخريجين، ومواكبة التطورات المعرفية(عطوي، ٢٠٠٤).

إن التدريب من القضايا الهامة لإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات التربوية، خاصة وإن الإدارة التربوية إدارة مؤنسنه. وبما أن الإنسان يعيش في عصر سريع التطورات، فلا بد من مواكبة هذه التطورات من خلال البناء والتأهيل والتدريب المستمرين، وخاصة في ظل الظروف الحالية حيث أصبح يطالب الأفراد بأكثر من التكيف بل مطالبين بالتميز.

من هنا برز اهتمام وزارة التربية والتعليم الأردنية بتدريب المعلمين وتأهيلهم منذ عام ١٩٦٥/١٩٦٤ وذلك من خلال استحداث مركز التأهيل الخاص بتدريب المعلمين اثناء الخدمة. وفي عام (١٩٧١) تطور المركز لتصبح الدراسة فيه على مستوى معاهد وأصبح اسمه معهد التأهيل التربوي، كما قامت وزارة التربية والتعليم في عام ١٩٨١/١٩٨٠ بدمج مركزي التدريب والتأهيل معا في مركز واحد اطلقت عليه اسم مركز التدريب والتأهيل أثناء الخدمة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦). ويحظى موضوع التطوير التربوي باهتمام متزايد من قبل مخططي السياسات التربوية، حيث قامت وزارة التربية والتعليم على التطوير والتحسين من خلال المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي عقد في عام (١٩٨٧) بتطبيق أداة رئيسة لتحقيق الأهداف التربوية لإحداث نقلة نوعية متطورة في الأداء التربوي تستدعي :-

- تربية وتأهيل القادة التربويين وتدريبهم.
- تقويم الفعاليات القيادية في العمل التربوي.
- التأكيد على مبدأي المحاسبة والمساءلة(المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي، ١٩٨٧).

وانسجاماً مع متطلبات قانون التربية والتعليم رقم(٣) لسنة ١٩٩٤، قامت وزارة التربية والتعليم بالإشراف على برامج الدبلوم بعد البكالوريوس ،وبرامج الماجستير. وقد تم إيفاد (١١٠٠) من القادة التربويين في الوزارة في تخصصات تربوية، وبرامج الدكتوراه وهو برنامج للقادة

التربويين العاملين في الوزارة حيث تقوم الوزارة بحجز عدد من المقاعد للراغبين في الدراسة(وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥).

وخلال السنوات الأربع الأخيرة قامت وزارة التربية والتعليم بإعادة تشكيل الأنموذج التربوي كأولوية عليا، وترجمتها إلى برامج تنفيذية وخطط إجرائية تنعكس ايجاباً على تحسين العملية التربوية بمختلف فعالياتها، حيث قامت الوزارة بتطبيق مشروع شامل متكامل للتحول التربوي مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي (Erfke) الذي يهدف إلى تفعيل التغيير التربوي في الأردن والتوجه لإعادة توجيه الإدارة الفاعلة للمؤسسة التربوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤). كما قامت وزارة التربية والتعليم بجهود ملحوظة بتطبيق برنامج تدريبي للقيادة حيث تم تدريب رئيسات الأقسام كافة في مركز الوزارة ومديريات التربية في الميدان، البالغ عددهن (٨٨) رئيسة قسم، بهدف رفع كفايتهن وتمكينهن من المنافسة للوصول إلى مواقع القرار، إضافة إلى تدريب الإداريين في مراكز الوزارة كافة. كما تم عقد تسع ورشات توعية وتثقيف بواقع (٧٧) ساعة تدريبية للفئات المختلفة فيها، ابتداء من الموظفين والمشرفين والهيئات الإدارية وانتهاء بمجالس التطوير (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن برامج التأهيل والتدريب التي مرت بها وعايشتها القيادات التربوية غير كافية لمواجهة التطورات السريعة في العصر الحالي الذي يتطلب الوصول إلى التميز، وخاصة القيادات التربوية. حيث ترى الباحثة أن التدريب في المؤسسات التربوية يشكل أهمية كبرى في تطوير الإدارات التربوية وخصوصاً القيادات التربوية المتمثلة في (مديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين) وتأهيلهم حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، لأن هذه الفئة العليا من القيادات التربوية تشكل حجر الزاوية في رسم السياسات التربوية، ولها أيضا أهمية كبرى في تطوير ورفع مستوى مخرجاتها وتميزها.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التميز، وبالرغم من حداثة الموضوع نسبياً، إلا أن هناك كماً من الدراسات منها:

الدراسات العربية:

وقام العنزي (٢٠٠١) بدراسة "**اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة**". هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في البنوك التجارية في السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وقد تم تطوير استبانه حيث تم توزيعها على (٣٩٠)مديرا أعيد منها (٢٩٧) استبانه صالحة للاستخدام. ومن أهم نتائج الدراسة ضرورة تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال انتقاء المديرين الذين لديهم الرغبة، والمقدرة على تحسين الجودة وأن تتوفر لديهم المهارات والكفاءات العالية.

وأجرى البستنجي (٢٠٠١) دراسة " **اتجاهات المديرين نجو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن**". هدفت إلى استقصاء اتجاهات مديري المؤسسات العامة المستقلة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانه لاستطلاع عينة الدراسة حول هذه الاتجاهات، وقد اشتملت العينة على أعضاء مجالس الإدارة والمديرين العامين ونوابهم ومساعديهم ومديري الدوائر، ومديري الفروع للمؤسسات العامة المستقلة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات داخلية وخارجية تؤخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه المعوقات الداخلية في: عدم وجود اختصاصيين في موضوع إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات، ومحدودية الموارد لدى المؤسسات مما يعطل عملية التدريب. أما المعوقات الخارجية التي تؤخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة فأبرزها نظام الخدمة المدنية وتعليماته الملزمة للمؤسسات العامة في التقييم والتدريب والحوافز والعقوبات.

وقام بدح (٢٠٠٣) بدراسة بعنوان" **إدارة الجودة الشاملة أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة**" هدفت إلى تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٨) من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية العامة الثماني وهي الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤته،

وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة ال البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال. من نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لصالح العمداء.

وأجرت نانسي الشمايلة (٢٠٠٤) دراسة بعنوان " **تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى**". هدفت التعرف على تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، والتعرف على أهمية سلوكيات الدور الإضافي، وأبعادها، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانه مكون (٧٦٤) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، ووجود أثر لسلوكيات الدور الإضافي في تميز المرؤوسين.

وقام التميمي (٢٠٠٥) بدراسة "**فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام**". هدفت إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة(أيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مركز الوزارة ومديريتي التربية عمان الثانية، ومادبا إذ بلغت عينة الدراسة (٣٨٤) موظفا تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي من أفراد المجتمع، وتم تصميم استبانتين: الأولى لاستقصاء درجة الفاعلية. والثانية لاستقصاء درجة الرضا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الفاعلية الكلية، تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة، وجاءت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس ، والبكالوريوس+ الدبلوم، ولصالح ذوي الخبرة من (١٠-١٩سنة)، وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الرضا الكلية تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة، وجاءت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس، والبكالوريوس+ الدبلوم، ولصالح ذوي الخبرة من (١٠-١٩ سنة) و (٢٠ سنة فأكثر).

وأجرى المحمود (٢٠٠٥) دراسة بعنوان "**أنموذج مقترح لتطوير الكفاءة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن**" هدفت إلى بناء أنموذج إداري مقترح لتطوير الكفاءة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٢) فرداً وللإجابة عن أسئلة الدراسة ، قام الباحث

بتطوير استبانه مكونة من (٨٩) فقرة موزعة على مجــالات: جــودة الأداء الإداري، الاتــصال، وعلاقات العمل، والمساءلة، والمراجعة، وتقييم الأداء، ونظام المعلومات الإداري، وكفاءة القرارات الإدارية، ومن نتائج هذه الدراسة أن نتائج المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الكفاءة المؤســسية مرتبة تنازلياً مجال المساءلة، ومجال جودة الأداء الإداري، ومجــال نظــام المعلومــات الإداري، ومجال الاتصال والعلاقات في العمل، ومجال كفاءة القرارات الإدارية، ومجال المراجعــة وتقيــيم الأداء، وأنه توجد فروق دالة إحصائياً تعزى للمؤهل العلمي على مجال المساءلة بــين الماجــستير والدكتوراه لصالح الماجستير، وعلى مجال المراجعة وتقييم الأداء بين الماجستير والدكتوراه لصالح الماجستير، وعلى مجال نظام المعلومات الإداري بين الدبلوم العالي والــدكتوراه لــصالح الــدبلوم العالي.

وقام أبو غزله (٢٠٠٥) بدراسة بعنوان" **بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة**" هدفت إلى بناء برنــامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية بعد التعرف على واقعهــم التــدريبي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي التركيبي لإجراء الدراسة، وقام الباحث بتــصميم ثــلاث استبيانات (الواقع التدريبي لمديري الإدارات، والحاجات التدريبيــة لمــديري الإدارات، واســتبانه استطلاعية لفاعلية البرنامج التدريبي). وتم استخدام عينة الدراسة البــالغ عــددهم (١٥٨) مــديراً لمعرفة الواقع التدريبي والاحتياجات التدريبية لهم. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع العملية التدريبية لمديري الإدارات افتقارها للبرامج التدريبية، وأن الخطط والبرامج التدريبيــة المعدة لهم تتم دون مشاركة الفئات المستهدفة بالتدريب، واجمع معظم أفراد عينة الدراسة علــى أن جميع مفردات وكفايات ومهارات مجالات الاحتياجات التدريبية تشكل حاجات تدريبية عالية جــداً بالنسبة لهم.

وأجرت أمل عقل (٢٠٠٥) دراسة بعنوان " **تطوير معايير تميز للمستوى الجــامعي فــي مؤسسات التعليم العالي في الأردن**". هدفت إلى تطوير معايير تميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تطوير استبانه مكونة من(١٠٣) فقرات، تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها٢٣٠ فردا بنسبة ٤٠% من مجتمع الدراسة المكــون مــن جميع العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية البالغ عددهم (٥٧٣)، وكانــت نتائج الدراسة: إن درجة تقدير العمداء ورؤساء الأقسام ومديري الوحــدات لمجــالات الاســتبانه كمعايير من معايير التميز كانت مرتفعة في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالــة إحــصائية

لمجال القيادة تُعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

وقامت دنيا العزام (٢٠٠٦) بدراسة بعنوان "**تقدير درجة فاعلية إدارة مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر العاملين فيها**". أجريت هذه الدراسة في الأردن: هدفت إلى التعرف على مدى توافر الكفايات الإدارية، والسمات الشخصية لمديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن لتقدير درجة فاعلية إدارة هذه المدارس من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق هذه الأهداف، قامت الباحثة بتطبيق الملاحظة بهدف جمع البيانات التي تحقق أهداف الدراسة. والاستبانة التي تم تطويرها بناءً على ما جاء في الملاحظة .وقد تكونت أداة الدراسة من (٩٣) فقرة موزعة على تسعة مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدارس الملك عبد الله للتميز والبالغ عددهم (١٩٨) أما عينة الدراسة فتمثلت بالعينة القصدية لمديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز وثلاثة مديرين من المدارس العادية والبالغ عددهم (٦) مدارس والعاملين في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والبالغ عددهم (١٨٣). ومن أهم نتائج الدراسة أن الإدارة في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز لا تختلف عن الإدارة في المدارس العادية، من حيث الكفايات الإدارية، والسمات الشخصية، والعمليات الإدارية التي يقوم بها مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز. فالتميز موجود في أي شخص تتوفر فيه كفايات إدارية وسمات شخصية تؤهله للعمل في الإدارة المدرسية.

قام الدويري بدراسة (٢٠٠٦) بعنوان " **إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز**". هدفت إلى التعرف على مفهوم وأسس وعناصر إدارة التميز، وكذلك على مدى توافر العناصر الأساسية لضمان نجاح عملية إدارة التميز في منظمات القطاع العام في الأردن، ومن ثم التعرف على العوامل التي تعيق التطبيق الناجح لإدارة التميز.حيث جمعت بيانات الدراسة من خلال (٣٠٨) استبانه وبلغت نسبة الاسترداد ٧٤ % من إجمالي عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والبالغة (٤١٦) استبانه، وجهت لعينة من المديرين في (١٢) منظمة حكومية أردنية. ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إن إدراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة يؤدي إلى مستوى عال في تطبيق إدارة التميز. كما يؤثر النمط القيادي في المنظمة على مستوى تطبيق إدارة التميز.

وأجرى الخرشة (٢٠٠٦) دراسة بعنوان " **المهارات القيادية وأثرها في امـتلاك عوامـل التميز في البنوك الأردنية** ". هدفت إلى بيان أثر المهارات القيادية في امتلاك عوامل التميـز فـي البنوك الأردنية، كما هدفت الدراسة الى تحديد المهارات والسلوكات الأساسية للقيادة ذات التأثير في امتلاك عوامل التميز في قطاع البنوك الأردنية. شملت الدراسة الأفراد الذين يشغلون وظيفة مدير، ونائب أو مساعد مدير، ومشرف، ورئيس قسم في عشرة من البنوك الأردنية، وبلغ عددهم (١٤٠) فرداً، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانه من ثلاثة أجزاء، اشتمل الجـزء الأول علـى الخـصائص الاجتماعية، واشتمل الجزء الثاني على المهارات القيادية المقترحة، أما الجزء الثالث فقـد اشـتمل على أبعاد التميز المقترحة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها إن درجة التميز في قطـاع البنـوك الأردنية كانت إيجابية توافرت بدرجة مرتفعة، وهناك دور هام للمهارات القيادية في امتلاك عوامل التميز في قطاع البنوك الأردنية.

ودراسة الهاجري (٢٠٠٦) بعنوان" **برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة**" هدفت إلى بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويـت فـي ضـوء الكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ونظر معلميهم، تكون مجتمع الدراسة مـن (١٤٠) مديراً ومديرة ومن (١٣٠) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العنقودية العـشوائية. وقـد توصـلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية: أبدى المديرون درجة احتياج متوسطة للتدريب على مجـالي المجتمع المحلي، والتخطيط المستقبلي، ودرجة احتياج منخفضة على مجالات المتابعـة، والتقيـيم، والشؤون الطلابية، والشؤون الفنية، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية.

وأجرى العمارين (٢٠٠٧) دراسة بعنوان " **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الـشاملة فـي بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية**". هدفت إلى التعـرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائـرة الجمارك الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من(٢٣٧٣) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تـم تطـوير استبانه لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها (٤١٨) فرداً، ويشكل هذا الرقم ما نسبته(٢٠%) من مجتمع الدراسة، وقد تم إختيار مجموعة من الفرضيات لإجراء الدراسة (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعـم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر في تميز الثقافة التنظيمية). ومـن

ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن المتوسط العام لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وإن هالك أثراً لأبعاد الجودة الشاملة في التميز التنظيمي.

وأجرى طويقات (٢٠٠٧) دراسة "**بعنوان تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية**" هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانه لقياس درجة توافر هذه الخصائص لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وتكونت العينة من(٦٠٠)عضو هيئة تدريس. ومن نتائج هذه الدراسة أن الخصائص السلوكية للقيادة الإبداعية هي: حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع.

وأجرى باعمر(٢٠٠٧) دراسة بعنوان "**المهارات الإبداعية وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان**" هدفت إلى المهارات الإبداعية للقائد الإداري، وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة حيث بلغ عددهم(٣٧٢) قائد إداري. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المتوسط العام لأبعاد المهارات الإبداعية للقائد الإداري في الوزارات العُمانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى الأداء الوظيفي أيضاً مرتفعاً، وأن هناك اثر للمهارات الإبداعية للقائد الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.

وقام المعاني (٢٠٠٨) بدراسة بعنوان " **أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز**" هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الدورة الثالثة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات القطاع العام المشاركة في الدورة الثالثة، وجميع منظمات القطاع الخاص المشاركة في الدورة الرابعة لعامي ٢٠٠٥-٢٠٠٦ وعددها (٧٦)منظمة وتم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الأقسام والعاملين في كل شركة، تكونت العينة العشوائية من (٢٢٨) فردا وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود تأثير لتحقيق الجودة الشاملة على تحقيق التميز في المنظمات.

الدراسات الأجنبية

وقامت سلوتر (Slaughter, 1993) بدراسة "**تقويم برنامج مختار للقيادات التربوية لتطوير الجهود المستقبلية للتدريب في مركز تكساس للقيادة**" اجريت هذه الدراسة في أمريكا هدفت إلى التعرف على اثر برنامج تطوير الفريق في تطوير السلوك وتزيد من معارفهم ومهاراتهم. تكونت عينة الدراسة من (٥٠) مقابلة أجريت مع أفراد لهم مناصب إدارية في القيادة التربوية، ومن نتائج هذه الدراسة إن أفراد العينة المتدربين في المركز قد حققوا الأهداف المحددة في البرنامج أكثر من الأفراد غير المتدربين نتيجة لأثر البرنامج الذي تعرضوا له.

كما اجري اسكلدنسن، واندرز(Eskildsen & Anders, 1999). دراسة بعنوان " **تأثير الإبداع والتعلم على العمل المتميز**" وهي دراسة تجريبية أجريت في جامعة ارهوس (Aarhus) في الدانمارك. وهدفت إلى فحص العلاقة المقترحة بين التنظيم الإبداعي، والنظام التعليمي، والتميز في العمل، وأكدت الدراسة أن التنظيم الإبداعي والتعليم والعمل المتفوق هي مفاهيم يجب أن تقاس بعدد من المتغيرات الظاهرة. وقد تم توزيع أداة الدراسة على (٤٠٠) مسؤول إداري كبير من الدنمارك، فرنسا، وألمانيا، والمملكة المتحدة وكان الذين أجابوا (٢٠٢) من إلـ(٤٠٠) موظف بمعدل (٥٠,٥%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية بين (التنظيم الإبداعي، والنظام التعليمي، والتميز في العمل)، فيؤدي التكامل فيما بينها إلى التفوق في العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة إذا أرادت تحقيق التميز في العمل، فعليها أن توجد مناخاً يتجه نحو التغيير ويتم فيه تشجيع الإبداع عند الموظفين، وتطويره من خلال التعليم والتدريب والانخراط في العمل وكذلك تشجيع العمل الجماعي.

وأجرى أبرنثي (Abernathy, 2000)"**دراسة بعنوان بناء برنامج إعداد مديري المدارس على أسس جديدة في المنطقة التعليمية لولاية فلوريدا**" اجريت هذه الدراسة في امريكا هدفت إلى وصف خصائص البرنامج الجديد الذي طرحته الإدارة التعليمية بولاية فلوريدا، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢) مديراً حضروا برنامج الكفايات التدريبية، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن سبعاً من كفايات مديري المدارس بالإمكان تطويرها بالكامل من خلال عقد برامج جديدة لإعدادهم.

وأجرى هانت (Hunt, 2003) "**دراسة هدفت إلى معرفة أهمية برنامج التدريب التطويري كمنحى لتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية**" واجريت هذه الدراسة في أمريكا جامعة وسيكنسون مديسون (Wisconsin, Madison) وتكونت عينة الدراسة من (١٧) مشاركاً وتوزعت عينة الدراسة

على مجموعتين، مجموعة ضابطة وعددها (٧) أفراد ومجموعة تجريبية وعددها (١٠) أفراد مـن نتائج هذه الدراسة أن المجموعة التجريبية التي خضعت للبرنامج تمكنت من بناء الخطط التطويرية اللازمة لهم بعد امتلاكهم المهارات والمعارف اللازمة لعملهم.

وقام نوريها واخرون بدراسة (Nooreha & et at, 2001) تحت عنوان "**تطوير أنموذج تميز الأداء الماليزي: إطار مفاهيمي**" في جامعة كيبانغسان في ماليزيا. هدفت إلى وصف إطار مفاهيمي لتطوير نسخة ماليزية لنموذج الأداء الكلي من خلال دمج وجهة النظر المبنية على أساس الأبعـاد السبعة المرشحة في الدراسة هي القيادة، والثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية، وافضل الممارسـات، وإدارة التغيير، والإبداع، والإنتاجية كمتغيرات مستقلة، وإن ظهور أنواع عديدة من النماذج المتعلقة بالأداء في مجالات مختلفة مثل إدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإستراتيجية والماليـة، والتطـور المؤسسي كمتغير تابع يحفزنا على تصنيفها نظاميا في إطار واحد، وقام الباحث باختيار وجهة نظر تعتمد المصدر في تفسير الممكنات (عامل النجاح) ومؤشرات الأداء أي: (القيادة، والثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية، وافضل الممارسات، وإدارة التغيير، والإبداع، والإنتاجية). ومن نتائج الدراسة إن هناك تأييداً هاماً في تميز الاداء يقوم على العناصر المختارة وتمثل القيادة أهم عناصر التميز فـي الأداء.

ودراسة كانجي ومورا (Kanji & Moura , 2001). بعنوان:" **قياس التميز القيادي** " هدفت إلى التعرف على العلاقة بين قياس الأداء وتميز الأعمال. وأجريت هذه الدراسة في بريطانيا جامعة شيفيلد. وتوضح هذه الدراسة أن للقيادة الدور الأساس في القيم الجوهرية للمؤسسة. وبدأت الدراسة بمناقشة مفهوم القيادة ومعاينة النظريات الرئيسة التي تظهر في هذه الدراسة، ومن ثم قامت بتحديد المقدرات الجوهرية للقادة في مؤسسة نوعية، ويقترح الأنموذج التنظيمي المتـوازن للقيـادة، وان وجود أنموذج يزيد من فهمنا لبناء القيادة وقياسها مهم جدا للمؤسسة لمتابعة التميـز فـي العمـل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: بان نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم نمـاذج تميـز الأداء، وهناك ضرورة لبناء أنموذج لقياس تميز الأعمال يعتمد على عوامل النجاح الحرجة وعلى قيم المؤسسة.

أجرى كاهو و تان (Khoo & Tan, 2002،) دراسة بعنـوان" **اسـتخدام أنمـوذج التميـز الاسترالي لتنفيذ اطار عمل متميز " في جامعة سنغافورة الوطنية**.هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه المنظمات والجهود المطلوبة منها لدعم التطور والنجاح في أعمالها بالإضافة إلى المسؤولية

الاجتماعية. وتم تطبيقه على شركة سميلتر بلانت (Smelter Plant) في أستراليا أثناء عملية الانتقال، والتحول من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التطبيق، والدعم، والمساندة، والتحسين المستمر، والمسؤولية الاجتماعية. حيث تم تحديد مكونات الأنموذج التي يعتقد أن لها تأثيراً على التميز في الأعمال وتشمل (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وقيمة المستهلك، وإدارة المعلومات، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال). ومن نتائج الدراسة أن من أجل تحقيق التميز في الأعمال والتحسين المستمر، لا بد من التركيز على كافة مكونات الأنموذج.

واجرى ديتمان (Dettman, 2004) دراسة بعنوان " تصورات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والكادر الوظيفي المساعد في تطبيق معايير الأداء التربوي المتميز، واجريت هذه الدراسة في أمريكا جامعة وسيكنسون ستوت(Wisconsin Stoute) هدفت إلى التحقق من تصور الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والكادر الوظيفي المساعد، في تطبيق جامعة وسينكسون استوت لمعايير الأداء التربوي المتميز، وتحديد التغيرات الايجابية والسلبية عند تطبيق هذه المعايير. وقام الباحث بتطبيق استبانه لجمع البيانات تكونت من(٣١) فقرة تتوزع على المعايير الرئيسية وهي القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على المستفيد، وتحليل المعلومات، وهيئة التدريس والكادر الوظيفي، وإدارة العمليات، ونتائج الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج إن معايير جائزة مالكوم بالدرج للجودة، في التعليم حصلت على درجة عالية من الملاءمة للتطبيق في الجامعة، كذلك أظهرت ايجابيات مثل الجامعة مركز للتميز، والافتخار بعضوية الجائزة، وفرص الانفتاح على الجمهور، وزيادة عمليات الاتصال والتواصل، وزيادة فرص التحسين المستمر.

وقامت الخطيب (Al-Khateeb, 2007) بدراسة " **مقارنة لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز مع جوائز دولية للجودة** ". وقد أجريت هذه الدراسة في الأردن. هدفت إلى مقارنة جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز مع جوائز دولية للجودة: جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية الوطنية للجودة، المؤسسة الأوروبية لجائزة إدارة الجودة، جائزة ديمنغ اليابانية، وجائزة دبي. بالإضافة إلى دراسة تأثير جائزة الملك عبد الله الثاني على المؤسسات المشاركة. واستخدمت الباحثة استبانه كأداة للقياس، ووزعت على مجموعتين: المجموعة الأولى هي التي شاركت في الجائزة، والمجموعة الثانية تلك التي لم تشارك في الجائزة، وأدت المقارنات إلى إن لكل جائزة خصائصها المتميزة، ولكنها ترمي جميعها إلى زيادة ممارسات إدارة الجودة، وتشترك في مجموعة من الفلسفات الجوهرية، وان السمات البارزة لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز هي في: المشاركة، والإدارة

البيئية، وتأثير المجتمع المحلي. ومن نتائج هذه الدراسة أن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لعبت دوراً رئيسيا في تحسين العوامل الثلاث السابقة.

خلاصة الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية العديد من الموضوعات المتعلقة بنماذج التميز، وتميز مؤسسات القطاع العام والخاص وتصنيفها واستخدامات إدارة الجودة الشاملة فيها، إلا أن غالبية هذه الدراسات تناولت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ولم تتطرق بالتفصيل إلى عمليات تصنيف قيادات تربوية وتميزها.

بعض الدراسات (دراسة الشمايلة، ٢٠٠٤)، و(دراسة الخرشة، ٢٠٠٦)، و(دراسة التميمي، ٢٠٠٥)، و(دراسة باعمر، ٢٠٠٧)، و دراسة كاهو و تان (Khoo& Tan, 2000)، ودراسة كانجي ومورا (Kanji & Moura, 2001)، ودراسة سلوتر (Sluaghter, 1993) تناولت تأثيرات أساليب القيادة في المؤسسات العامة والخاصة في تحسين أداء هذه المؤسسات. وبعضها الأخر (دراسة امل عقل، ٢٠٠٥)، ودراسة ديتمان (Dettman, 2004) تناولت أهمية تطبيق معايير التميز في تحسين أداء هذه المؤسسات. كما تناولت بعض الدراسات (دراسة المعاني، ٢٠٠٨)، و(دراسة العنزي، ٢٠٠١)، ودراسة اسكلدنسن، واندرز(Eskildsen & Anders, 1999) تأثير بعض العوامل على مستوى جودة أداء هذه المؤسسات، ودراسة أبو غزلة معرفة واقع العملية التدريبية لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وبذلك فإن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات ما يلي:-

أولا: أنها الدراسة الأولى التي تبحث في القيادة التربوية المتميزة .

ثانياً: تركز هذه الدراسة على القيادات العليا على (مديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين) في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ثالثاً: اقترحت الدراسة برنامج تدريبي للقيادة التربوية بهدف اكتساب مهارات القيادة المتميزة

رابعاً: أن الدراسات السابقة استهدفت التميز في القيادة الإدارية بشكل عام، وتميزت هذه الدراسة عن غيرها في أنها تناولت القيادة التربوية بشكل خاص، وأنها معنية بتطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية الأردنية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هدفت هذه الدراسة المسحية التطويرية إلى تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ولخصوصية هذا النمط من الدراسات تمت الإجراءات على النحو التالي:

مراحل بناء البرنامج:

مر بناء البرنامج بالمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية للبرنامج

تمثلت هذه المرحلة بمراجعة الأدب النظري للبرنامج من حيث التميز ومعاييره، وعلاقة القيادة بالتميز، ونماذج التميز العالمية والعربية، وذلك من أجل الوصول إلى مجالات القيادة المتميزة، ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن معظم معايير التميز، ونماذجه، خصصت معياراً خاصاً في القيادة وأظهرت اهتمامها الشديد بالقيادة بشكل عام وبالقيادة المتميزة بشكل خاص وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التميز بالنسبة للقيادة باعتبارها العنصر الاساس والفاعل في المؤسسة.

المرحلة الثانية: فرز المتغيرات

شمل هذا الجانب فرز المتغيرات التي سيبنى عليها البرنامج من الجانب العملي، وأهمها محتوى البرنامج التدريبي، وتمويل البرنامج، ومكان تنفيذ البرنامج، والموضوعات التي سيتم التدريب عليها، والنشاطات التدريبية، والمدربون، وسائل التدريب، وأساليب التقويم.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات

اشتملت هذه المرحلة على جمع المعلومات من مجتمع الدراسة وعينتها والإجراءات المتمثلة في أداة جمع المعلومات ، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية الدالة إحصائياً لتكون من عناصر البرنامج التدريبي.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع القيادات التربوية العليا وهم الفئات التالية: (مديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين) في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبلغ عددهم (١٧١) قائداً تربوياً، والجدول رقم (٢) يوضح توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول٢. توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	ذكر	أنثى	المجموع
مدير إدارة	١٤	٤	١٨
مدير مديرية	٣٤	٨	٤٢
مدير تربية وتعليم	٣٥	٢	٣٧
مدير إداري	٣١	٦	٣٧
مدير فني	٣٧	–	٣٧
المجموع	١٥١	٢٠	١٧١

عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة في الأصل من (١٧١) فرداً يمثلون مجتمع الدراسة كاملاً، واستجاب منهم (١٦٦) فرداً، وقد بلغت نسبة استجابة أفراد مجتمع الدراسة (٩٧%) وعليه أصبحت عينة الدراسة (١٦٦) فرداً. والجدول (٣) يبين توزع أفراد عينة الدراسة موزعة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

الجدول٣. توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٤٦	٨٨,٠
	أنثى	٢٠	١٢,٠
	المجموع	١٦٦	١٠٠,٠
		التكرار	**النسبة المئوية**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٨	٤,٨
	دبلوم عالي	٢٤	١٤,٥
	ماجستير	١١٢	٦٧,٥
	دكتوراه	٢٢	١٣,٣
	المجموع	١٦٦	١٠٠,٠
		التكرار	**النسبة المئوية**
سنوات الخبرة	اقل من ٨ سنوات	٤	٢,٤
	من ٨–١٥ سنة	٤	٢,٤
	أكثر من ١٥ سنة	١٥٨	٩٥,٢
	المجموع	١٦٦	١٠٠,٠

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء أداة لتحقيق أهداف الدراسة، وفق الخطوات الآتية:

أولا: تحديد مجالات الأداة: قامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة في صورتها الأولية، والتي تكونت من (٨٤) فقرة، وذلك على ضوء مراجعة الباحثة لأدبيات التميز ومعايير ونماذجه من كتب، ودوريات وأدلة، ومن ثم حددت المجالات التالية المتعارف عليها في هذه الأدبيات.

أولاً: المعلومات الأساسية:

١– الحقائق الرئيسة عن المؤسسة.

٢– المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة.

ثانياً: أداء العمل:

٣– تخطيط وتنظيم العمل.

٤–تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

٥-تقييم أداء المؤسسة.

ثالثاً: الإعداد المعرفي:

٦-دور القائد المتميز في الإعداد والتدريب.

٧-دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته.

٨- تنمية وتفعيل شبكة العلاقات.

رابعاً: المميزات الشخصية.

٩-المقدرة على التعامل مع الآخرين.

١٠-المقدرة على التعلم.

١١-أخلاقيات العمل.

خامساً: مهارات القائد التربوي المتميز

١٢-إعداد البناء الاستراتيجي.

١٣-المشاركة وتحمل المسؤولية.

١٤-العمل الإشرافي.

١٥-عملية التغيير.

وقد تم التوصل إلى هذه المجالات بناء على الأسس الرئيسة التي تضمنتها أدبيات الموضوع المتعلقة بالتميز والتي تمت الإشارة إليها كمجالات رئيسة في الجزء المتعلق بمراجعة الأدب السابق. أما الأدبيات التي اعتمدت في تطوير الأداة فكانت:-

- ما جاء في دليل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، الدورة الرابعة، معايير واسئلة، ٢٠٠٧-٢٠٠٨ إذ تم وضع معيار المهارات القيادية يعمل على فحص فعالية المؤسسة في استخدام المهارات القيادية من اجل تحقيق أهدافها.
- ما جاء في كتاب "أسس وعادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العالية، ٢٠٠٧" من أسس التميز الإداري، والسمات الرئيسة للتميز الإداري(السيد، ٢٠٠٧)
- وأيضا ما جاء في مرجع " إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ٢٠٠٢" من عرض المهام في الإعداد والتهيئة في نشر فكرة أدارة التميز المتمثلة بالمهام التالية: (إعداد

البناء الاستراتيجي، وإعداد وتنمية الموارد البشرية، وبناء وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات، إعداد نظام تقويم الأداء المؤسسي، وبناء وتنمية وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة(السلمي، ٢٠٠٢).

- وكذلك ما جاء في كتاب "تنمية مهارات مديري الإدارة العليا والمتوسطة رحلة إلى التميز الإداري، ٢٠٠٥" المتضمن السمات الرئيسة للمدير المتميز من حيث الحقائق الرئيسة عن المؤسسة التي يعمل بها، والمعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة ، والحساسية المستمرة للأحداث، ومهارات حل المشكلات، ومهارات التعامل مع الآخرين، والسمات الشخصية من حيث المرونة الانفعالية، الايجابية، والخلق والابتكار، وسرعة البديهة، والمقدرة على التعلم(البرادعي، ٢٠٠٥).

ثانياً: صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بعرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١١) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا، تخصص الأصول والإدارة التربوية وذلك لتعرف درجة صلاحية كل فقرة من فقرات الإستبانة ودرجة سلامتها لغوياً، وطُلب منهم الحكم على كل فقرة، وإجراء التعديل المناسب إن كان هناك ضرورة لذلك.

تعديل الإستبانة:

بناء على مقترحات المحكمين تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض فقرات الإستبانة، كما تم إضافة ثمان فقرات أخرى من خلال إعادة صياغة بعض الفقرات، وتكونت الإستبانة في صورتها النهائية من (٨٩) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسة متضمنة خمسة عشر مجال فرعي.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة:

تم إستخراج معامل الاتساق الداخلي بواسطة معادلة كرونباخ الفا(Cronbach Alpha)؛ لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة وقد تراوحت معاملات الثبات بين (٠،٨٥-٠،٩٧) والجدول (٤) يوضح ذلك:

الجدول ٤. معامل الثبات لمجالات الدراسة حسب كرونباخ ألفا

المجال	معامل الثبات
أولا: المعلومات الأساسية	٠,٨٧
١- الحقائق الرئيسية عن المؤسسة	٠,٩٠
٢- المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة	٠,٨٥
ثانياً: أداء العمل	٠,٩٣
٣- تخطيط وتنظيم العمل	٠,٨٩
٤- تفعيل إدارة الجودة الشاملة	٠,٨٨
٥- تقييم أداء المؤسسة	٠,٩٢
ثالثاً: الإعداد المعرفي	٠,٩٤
٦- دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب	٠,٨٧
٧- دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته	٠,٨٩
٨- تنمية وتفعيل شبكة العلاقات	٠,٩٢
رابعاً: المميزات الشخصية	٠,٩٥
٩- المقدرة على التعامل	٠,٩٣
١٠- المقدرة على التعلم	٠,٩٢
١١- أخلاقيات العمل	٠,٩٢
خامساً: مهارات القائد التربوي المتميز	٠,٩٧
١٢- إعداد البناء الاستراتيجي	٠,٩٢
١٣- المشاركة وتحمل المسؤولية	٠,٩٠
١٤-العمل الإشرافي	٠,٩٤
١٥-عملية التغيير	٠,٩٤

وتدل قيم كرونباخ ألفا على أن معاملات الثبات لجميع مجالات أداة الدراسة مرتفعة وهي مناسبة لغايات هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

بعد أن تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها. تم توزيع الإستبانات على أفراد مجتمع الدراسة من مديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تم استرجاع (١٦٦) إستبانة من أصل (١٧١) إستبانة فأصبحت عينة الدراسة مكونة من (١٦٦) فرد، وقد اشتملت الإستبانه على (٨٩) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسة متضمنة خمسة عشر مجال فرعي تقيس مدى استجابة

القيادات التربوية على الفقرة باستخدام سلم ليكرت الخماسي موافق تماماً، وموافق بدرجة عاليــة، وموافق بدرجة متوسطة، وموافق بدرجة ضعيفة، وغير موافق تماماً.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الإستبانات من أفراد عينة الدراسة تم تفريغ الاستجابات في الحاسب الآلي باستخدام (SPSS) وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وثم تبويبها حسب درجة أهميتها واستجابات عينة الدراسة من القيادات التربوية ومن ثم اختيار الفقرات التي حققت درجة عالية لكل مجال من مجالات الدراسة ليتم اعتمادها في درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة للقيادات التربوية وتحديد الفقرات التي سوف يتم بناء البرنامج عليها من خلال سلم الإجابة الذي تضمن الدرجات التالية:

(٥) موافق تماماً

(٤) موافق بدرجة عالية

(٣) موافق بدرجة متوسطة

(٢) موافق بدرجة ضعيفة

(١) غير موافق تماماً

ولتحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة فقد تم حساب طول الفئة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد مستويات الممارسة}}$$

$$= \frac{٥-١}{٣} = ١,٣٣$$

وبناءاً على ذلك فقد تم اعتماد المعيار التالي لتحديد درجة تقديرهم لملاءمة كل فقرة من فقرات الاستبانة.

من١ إلى من ٢,٣٣ درجة متدنية.

من ٢,٣٤ إلى من ٣,٦٦ درجة متوسطة.

من ٣,٦٧ إلى ٥ درجة مرتفعة.

وتمت عملية التحليل الإحصائي لكل أسئلة الدراسة المتعلقة بهذا الجانب على النحو التالي:

- للإجابة عن السؤال الأول: قامت الباحثة بمراجعة الأدب النظري من أجل تحديد مجالات القيادة المتميزة.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام تحليل التباين الأحادي، واختبار توكي للمقارنات البعدية.
- للإجابة عن السؤال الرابع: تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات مديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين.
- للإجابة عن السؤال الخامس: تم عرض البرنامج التدريبي على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

المرحلة الرابعة: تطوير البرنامج

قامت الباحثة بتطوير البرنامج التدريبي المقترح للقيادة التربوية المتميزة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وذلك على هدي من الإطار النظري المتعلق بمفهوم التميز ومعاييره، ونماذجه وما بينته الدراسة الميدانية. عبر الإجابة عن سؤالي الدراسة الثاني والثالث.

المرحلة الخامسة: صدق البرنامج

قامت الباحثة بعرض البرنامج على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٤) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا في قسم الأصول والإدارة التربوية، وذلك بقصد التأكد من صحة اشتقاق الأهداف، والموضوعات،

وعمليات التقييم، ومناسبة الموازنة التقديرية لمحتوى البرنامج التدريبي ومفرداتـــه. وفـــي ضـــوء ملاحظاتهم قامت الباحثة بتعديل أجور المحاضرين، والإداريين، وأجور المشرفين، واستثناء أجور النقل ليصبح مجموع الميزانية (٨١٦٠) ديناراً أردنياً. بدلاً من (١٢٣٠٠) ديناراً أردنيـــاً، وربـــط الميزانية بجدول محتوى البرنامج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، والتي هدفت بشكل رئيسي إلى تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتالياً عرض لنتائجها مرتبة وفق أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على ما يأتي: ما مجالات القيادة المتميزة في المؤسسات التربوية المعاصرة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بمسح للأدب النظري والدراسات السابقة وتحليله معتمدة على المصادر التي تطرقت إلى مجالات التميز، حيث حددت الباحثة (٨٩) فقرة صنفت إلى خمسة مجالات رئيسة للقيادة التربوية المتميزة والمتضمنة خمسة عشر مجالاً فرعياً والمجالات هي:

أولاً: المعلومات الأساسية: تضمن هذا المجال المجالات الفرعية التالية: (الحقائق الرئيسة عن المؤسسة، والمعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة).

ثانياً: أداء العمل: تضمن هذا المجال المجالات الفرعية التالية: (تخطيط وتنظيم العمل، وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، وتقييم أداء المؤسسة).

ثالثاً: الإعداد المعرفي: تضمن هذا المجال المجالات الفرعية التالية: (دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب، ودور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته، وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات).

رابعاً: المميزات الشخصية: والذي يضم المجالات الفرعية التالية: (المقدرة على التعامل، والمقدرة على التعلم، وأخلاقيات العمل).

خامساً: مهارات القائد المتميز: والذي يضم المجالات الفرعية التالية: (إعداد البناء الاستراتيجي، والمشاركة، وتحمل المسؤولية، والعمل الإشرافي، وعملية التغيير).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: " ما درجة ملاءمة مجالات القيادة المتميـزة لمـديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين فـي وزارة التربية والتعليم الأردنية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومما تجدر الإشارة إليه أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجالات كانت دالة إحصائياً، وحـصلت على درجة تقدير عالية لملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومـديري المـديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين: والجدول (٥) يوضح ذلك.

الجدول ٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة المجالات الرئيسة للاستبانة مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	المجالات الرئيسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ثانياً	أداء العمل	٤,٥١	٠,٤٣	١
رابعاً	المميزات الشخصية	٤,٤٧	٠,٤٦	٢
خامساً	مهارات القائد التربوي المتميز	٤,٤٥	٠,٤٧	٣
اولاً	المعلومات الأساسية	٤,٤٣	٠,٤٧	٤
ثالثاً	الإعداد المعرفي	٤,٤١	٠,٤٤	٥

ويلاحظ من الجدول رقم(٥) الآتي:

تترتب المجالات الرئيسة للقيادة المتميزة ترتيباً تنازلياً، حسب أوساطها الحسابية على النحو الآتي:

-المجال الرئيس أداء العمل: بمتوسط حسابي (٤,٥١) وتشير إلى درجة ملاءمة مرتفعة.

-مجال المميزات الشخصية: بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وتشير إلى درجة ملاءمة مرتفعة.

-مجال مهارات القائد التربوي المتميز: بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وتشير إلى درجة ملاءمة مرتفعة.

-مجال المعلومات الأساسية: بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وتشير إلى درجة ملاءمة مرتفعة.

-مجال الإعداد المعرفي: بمتوسط حسابي (٤,٤١) وتشير إلى درجة ملاءمة مرتفعة.

تترتب المجالات الفرعية للقيادة المتميزة ترتيباً تنازلياً، حسب أوساطها الحسابية على النحو الآتي:

الجدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة المجالات الفرعية للاستبانة مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	المجالات الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣	تخطيط وتنظيم العمل	٤,٦٢	٠,٤١	١
١	الحقائق الرئيسية عن المؤسسة	٤,٥٧	٠,٥٣	٢
١١	أخلاقيات العمل	٤,٥٧	٠,٤٦	٢
١٤	العمل الإشرافي	٤,٥٥	٠,٤٩	٤
١٢	إعداد البناء الاستراتيجي	٤,٥١	٠,٥٠	٥
٨	تنمية وتفعيل شبكة العلاقات	٤,٤٨	٠,٤٦	٦
٩	المقدرة على التعامل	٤,٤٥	٠,٤٨	٧
٤	تفعيل إدارة الجودة الشاملة	٤,٤٣	٠,٥١	٨
١٠	المقدرة على التعلم	٤,٤٣	٠,٦٠	٨
٧	دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته	٤,٤٠	٠,٥٠	١٠
٥	تقييم أداء المؤسسة	٤,٣٨	٠,٥٨	١١
١٥	عملية التغيير	٤,٣٧	٠,٥٧	١٢
١٣	المشاركة وتحمل المسؤولية	٤,٣٥	٠,٥٢	١٣
٢	المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة	٤,٣٢	٠,٥٣	١٤
٦	دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب	٤,٣٠	٠,٥٢	١٥

تؤكد القيادات التربوية على رغباتها في الوصول إلى القيادة المتميزة من خلال قياس درجة ملاءمة مجالات القيادة المتميزة للقيادات التربوية.

أولاً: المجال الرئيسي الأول: المعلومات الأساسية

يضم هذا المجال المجالين الفرعيين التاليين:

١-الحقائق الرئيسة عن المؤسسة

٢-المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة

ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (٦) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المعلومات الأساسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال المعلومات الأساسية مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

الرقم	فقرات مجال المعلومات الأساسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	يتفهم القائد التربوي المتميز أهداف المؤسسة	٤,٦٧	٠,٦٢	١
٣	يدرك القائد التربوي المتميز العلاقات التنظيمية بين الإدارات المختلفة	٤,٥٣	٠,٦٠	٢
٢	يلم القائد التربوي المتميز بخطط المؤسسة (طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل)	٤,٥١	٠,٦٧	٣
٧	يلم القائد التربوي المتميز بمعلومات عن مبادئ الإدارة ونظرياتها (التخطيط، التنظيم، المراقبة، التوجيه)	٤,٤٠	٠,٦٤	٤
٦	يلم القائد التربوي المتميز بمصادر تمويل المؤسسة	٤,٣٣	٠,٧١	٥
٥	يدرك القائد التربوي المتميز المعلومات القانونية التي لها علاقة بالوظيفة	٤,٣١	٠,٧١	٦
٤	يلم القائد التربوي المتميز بالمعلومات التكنولوجية الخاصة بالعمل	٤,٢٣	٠,٧١	٧
الدرجة الكلية		٤,٤٣	٠,٤٧	–

ومن خلال تفحص الجدول رقم (٧) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (١) والتي تنص على (يتفهّم القائد التربوي المتميّز أهداف المؤسسة) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٧) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وحصلت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على (يُدرك القائد التربوي المتميز العلاقات التنظيمية بين الإدارات المختلفة) على المرتبة الثانية من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٣) وانحراف معياري (٠,٦٠)، وحصلت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على (يُلم القائد التربوي المتميز بخطط المؤسسة "طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل") على المرتبة الثالثة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥١) وانحراف معياري (٠,٦٧)، وحصلت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على (يُلم القائد التربوي المتميز بمعلومات عن مبادئ الإدارة ونظرياتها "التخطيط، والتنظيم، والمراقبة، والتوجيه") قد حصلت على المرتبة الرابعة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٦٤)، في حين حصلت الفقرة رقم (٤)، ونصها (يُلم القائد التربوي المتميز بالمعلومات التكنولوجية الخاصة بالعمل) على المرتبة الأخيرة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧١)، أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الأول الرئيسي فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٣) بانحراف معياري (٠,٤٧).

١- مجال الحقائق الرئيسة عن المؤسسة

يبين الجدول رقم (٨) أن درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة للقيادات التربوية في هذا المجال كانت عالية بشكل عام، ويهتم هذا المجال بالحقائق الرئيسة عن المؤسسة، ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة في هذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (٧) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحقائق الرئيسية عن المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال الحقائق الرئيسة عن المؤسسة مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال الحقائق الرئيسة عن المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	يتفهم القائد التربوي المتميز أهداف المؤسسة	٤,٦٧	٠,٦٢	١
٣	يدرك القائد التربوي المتميز العلاقات التنظيمية بين الإدارات المختلفة	٤,٥٣	٠,٦٠	٢
٢	يلم القائد التربوي المتميز بخطط المؤسسة (طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل)	٤,٥١	٠,٦٧	٣
الدرجة الكلية		٤,٥٧	٠,٥٣	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (٨) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (١) ونصها (يتفهم القائد التربوي المتميز أهداف المؤسسة) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٢)، وحصلت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على (يدرك القائد التربوي المتميز العلاقات التنظيمية بين الإدارات المختلفة) على المرتبة الثانية من بين الفقرات، بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٠) في حين حصلت الفقرة رقم (٢) ونصها (يُلم القائد التربوي بخطط المؤسسة طويلة والأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل) على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥١) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٧). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الأول، فقد بلغ المتوسط الحسابي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (٤,٥٧) والانحراف المعياري (٠,٥٣).

٢- المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة:

يهتم هذا المجال بالمعلومات التكنولوجية، والمعلومات القانونية، ومصادر التمويل، ومبادئ الإدارة ونظرياتها (التخطيط، والتنظيم، والمراقبة، والتوجيه). ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول (٩) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧	يلم القائد التربوي المتميز بمعلومات عن مبادئ الإدارة ونظرياتها (التخطيط ، التنظيم، المراقبة، التوجيه)	٤,٤٠	٠,٦٤	١
٦	يلم القائد التربوي المتميز بمصادر تمويل المؤسسة	٤,٣٣	٠,٧١	٢
٥	يدرك القائد التربوي المتميز المعلومات القانونية التي لها علاقة بالوظيفة	٤,٣١	٠,٧١	٣
٤	يلم القائد التربوي المتميز بالمعلومات التكنولوجية الخاصة بالعمل	٤,٢٣	٠,٧١	٤
الدرجة الكلية		٤,٣٢	٠,٥٣	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (٩) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٧) ونصها (يُلم القائد التربوي المتميز بمعلومات عن مبادئ الإدارة ونظرياتها "التخطيط، التنظيم، المراقبة، التوجيه") قد حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٤)، وحصلت الفقرة رقم (٦) التي تنص على (يُلم القائد المتميز بمصادر تمويل المؤسسة) على المرتبة الثانية من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٧١)، في حين حصلت الفقرة رقم (٥) ونصها (يدرك القائد التربوي المتميز المعلومات القانونية التي لها علاقة بالوظيفة) على متوسط حسابي (٤,٣١) وانحراف معياري مقداره (٠,٧١) في حين حصلت الفقرة (٤) ونصها (يُلم القائد التربوي المتميز بالمعلومات التكنولوجية الخاصة بالعمل) على المرتبة الأخيرة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره

(٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧١). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الثاني، فقد بلغ المتوسط الحسابي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٥٣).

المجال الرئيسي الثاني: أداء العمل

يضم هذا المجال المجالات الفرعية التالية:

٣-التخطيط وتنظيم العمل.

٤-تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

٥-وتقييم أداء المؤسسة.

ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (١٠) يشير إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة أداء العمل من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال أداء العمل مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال أداء العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨	يتفهم القائد التربوي المتميز وصفه الوظيفي	٤,٧٢	٠,٤٩	١
٩	يضع القائد التربوي خطة عمل لعمله	٤,٧١	٠,٥٢	٢
١٣	يتفهم القائد التربوي المتميز إجراءات العمل السليمة	٤,٦٥	٠,٥٣	٣
١٢	يحرص القائد التربوي المتميز على تنظيم العمل	٤,٦١	٠,٦	٤
١٠	يشارك القائد التربوي المتميز في تنظيم العمل بين أعضاء الفريق الواحد	٤,٦٠	٠,٥٧	٥
١٤	يحرص القائد التربوي المتميز على اكتساب الخبرات ذات العلاقة بالعمل	٤,٥٧	٠,٥٨	٦
١٧	يبذل القائد التربوي المتميز جهوداً متميزة لانجاز العمل	٤,٥٣	٠,٦	٧
١٨	يساهم القائد التربوي المتميز في تخفيض المصاريف باتخاذه تدابير عملية مناسبة أثناء العمل	٤,٤٨	٠,٦١	٨
١١	يحرص القائد التربوي المتميز على معرفة تفاصيل العمل	٤,٤٦	٠,٦٧	٩
٢٢	يتحقق القائد التربوي المتميز من مستوى انجاز الأهداف الموضوعة	٤,٤٣	٠,٦٨	١٠
٢١	يطبق القائد التربوي المتميز إجراءات تصحيحية في حال وجود انحراف عن الأهداف الموضوعة	٤,٤١	٠,٧٢	١١
١٥	يحقق القائد التربوي المتميز الانجازات ضمن الوقت المتاح	٤,٣٩	٠,٦٧	١٢
٢٠	يتقن القائد التربوي المتميز أساليب التحقق من مستوى انجاز الأهداف الموضوعة	٤,٣٥	٠,٦٧	١٣
١٩	يستخدم القائد التربوي المتميز مقاييس الأداء لمراجعة أدائه الوظيفي	٤,٣٤	٠,٧	١٤
١٦	يقوم القائد التربوي المتميز بالعمل وبنفس مستوى الأداء الجيد في حال زيادة حجم العمل	٤,٣٣	٠,٦٩	١٥
الدرجة الكلية		٤,٥١	٠,٤٣	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (١٠) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٨) والتي تنص على (يتفهم القائد التربوي المتميز وصفه الوظيفي) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٢) وانحراف معياري (٠,٤٩) ، وحصلت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على (يضع القائد التربوي خطة عمل لعمله) على المرتبة الثانية من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧١) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٢)، وحصلت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على (يتفهم القائد التربوي المتميز إجراءات العمل السليمة) على المرتبة الثالثة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٥) وانحراف معياري (٠,٥٣)، في حين حصلت الفقرة رقم (١٦) والتي نصها (يقوم القائد التربوي المتميز بالعمل وبنفس مستوى الأداء الجيد في حال زيادة حجم العمل) على المرتبة الأخيرة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٣)

وانحراف معياري (٠,٦٩)، أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الثاني الرئيس فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥١) والانحراف المعياري (٠,٤٣).

٣- التخطيط وتنظيم العمل:

يهتم هذا المجال بالوصف الوظيفي، وتنظيم العمل، واكتساب الخبرات ذات العلاقة بالعمل، ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (١١) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تخطيط وتنظيم العمل من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال تخطيط وتنظيم العمل مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال تخطيط وتنظيم العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨	يتفهم القائد التربوي المتميز وصفه الوظيفي	٤,٧٢	٠,٤٩	١
٩	يضع القائد التربوي خطة عمل لعمله	٤,٧١	٠,٥٢	٢
١٣	يتفهم القائد التربوي المتميز إجراءات العمل السليمة	٤,٦٥	٠,٥٣	٣
١٢	يحرص القائد التربوي المتميز على تنظيم العمل	٤,٦١	٠,٦٠	٤
١٠	يشارك القائد التربوي المتميز في تنظيم العمل بين أعضاء الفريق الواحد	٤,٦٠	٠,٥٧	٥
١٤	يحرص القائد التربوي المتميز على اكتساب الخبرات ذات العلاقة بالعمل	٤,٥٧	٠,٥٨	٦
١١	يحرص القائد التربوي المتميز على معرفة تفاصيل العمل	٤,٤٦	٠,٦٧	٧
الدرجة الكلية		٤,٦٢	٠,٤١	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (١١) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٨) ونصها (يتفهم القائد التربوي المتميز وصفه الوظيفي) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٤٩)، وحصلت الفقرة رقم (٩) ونصها (يضع القائد التربوي المتميز خطة عمل لعمله) على المرتبة الثانية من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧١) وانحراف معياري (٠,٥٢) وحصلت الفقرة رقم (١٣) ونصها (يتفهم القائد التربوي المتميز إجراءات العمل السليمة) على المرتبة الثالثة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٣)ن وحصلت الفقرة رقم (١٢) ونصها (يحرص القائد

التربوي المتميز على تنظيم العمل) على المرتبة الرابعة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقــداره (٤,٦١) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٠)، وحصلت الفقرة رقم (١٠) ونــصها (يُــشارك القائــد التربوي المتميز في تنظيم العمل بين أعضاء الفريق الواحد) على المرتبة الخامسة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٨)، وحصلت الفقــرة رقــم (١٤) ونصها (يحرص القائد التربوي المتميز على اكتساب الخبرات ذات العلاقة بالعمل) على المرتبــة السادسة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٨) فــي حين حصلت الفقرة رقم (١١) ونصها (يحرص القائد التربوي المتميز على معرفة تفاصيل العمل) على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٦) وانحراف معياري مقــداره (٠,٦٧). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الثالث، فقد بلغ المتوسط الحسابي من وجهــة نظــر أفراد عينة الدراسة (٤,٦٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٤١).

٤- تفعيل إدارة الجودة الشاملة

يهتم هذا المجال بالإنجاز ضمن الوقت المحدد، وجهود متميزة لإنجاز العمل، ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال، فقد تم استخراج المتوســطات الحــسابية والانحرافــات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال. والجدول رقم (١٢) يــشير إلــى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفعيل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ١٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال تفعيل إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال تفعيل إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٧	يبذل القائد التربوي المتميز جهوداً متميزة لانجاز العمل	٤,٥٣	٠,٦٠	١
١٨	يساهم القائد التربوي المتميز في تخفيض المصاريف باتخاذه تدابير عملية مناسبة أثناء العمل	٤,٤٨	٠,٦١	٢
١٥	يحقق القائد التربوي المتميز الانجازات ضمن الوقت المتاح	٤,٣٩	٠,٦٧	٣
١٦	يقوم القائد التربوي المتميز بالعمل وبنفس مستوى الأداء الجيد في حال زيادة حجم العمل	٤,٣٣	٠,٦٩	٤
الدرجة الكلية		٤,٤٣	٠,٥١	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (١٢) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (١٧) التي نصها (يبذل القائد التربوي المتميز جهوداً متميزة لإنجاز العمل) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات، بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٠)، وحصلت الفقرة رقم (١٨) ونصها (يساهم القائد التربوي المتميز في تخفيض المصاريف باتخاذه تدابير عملية مناسبة أثناء العمل) على المرتبة الثانية من بين الفقرات، بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٦١)، وحصلت الفقرة رقم (١٥) ونصها (يحقق القائد التربوي المتميز الإنجازات ضمن الوقت المُتاح) على المرتبة الثالثة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٩) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٧)، في حين حصلت الفقرة رقم (١٦) ونصها (يقوم القائد التربوي المتميز بالعمل وبنفس مستوى الأداء الجيد في حال زيادة حجم العمل) على المرتبة الأخيرة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٩). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الرابع فقد بلغ المتوسط الحسابي من وجهة أفراد عينة الدراسة (٤,٤٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٥١).

٥- تقييم أداء المؤسسة

يهتم هذا المجال بتوفر مقاييس الأداء، أساليب التحقق من مستوى إنجاز الأهداف، والإجراءات التصحيحية، ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (١٣) يشير إلى

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم أداء المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ١٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال تقييم أداء المؤسسة مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال تقييم أداء المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢٢	يتحقق القائد التربوي المتميز من مستوى انجاز الأهداف الموضوعة	٤,٤٣	٠,٦٨	١
٢١	يطبق القائد التربوي المتميز إجراءات تصحيحية في حال وجود انحراف عن الأهداف الموضوعة	٤,٤١	٠,٧٢	٢
٢٠	يتقن القائد التربوي المتميز أساليب التحقق من مستوى انجاز الأهداف الموضوعة	٤,٣٥	٠,٦٧	٣
١٩	يستخدم القائد التربوي المتميز مقاييس الأداء لمراجعة أدائه الوظيفي	٤,٣٤	٠,٧٠	٤
الدرجة الكلية		٤,٣٨	٠,٥٨	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (١٣) يلاحظ أن الفقرة (٢٢) التي نصها (يتحقق القائد التربوي المتميز من مستوى إنجاز الأهداف الموضوعة) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٨)، وحصلت الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على (يطبق القائد التربوي المتميز إجراءات تصحيحية في حال وجود انحراف عن الأهداف الموضوعة) على المرتبة الثانية من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤١) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٢)، وحصلت الفقرة رقم (٢٠) ونصها (يتقن القائد التربوي المتميز أساليب التحقق من مستوى انجاز الأهداف الموضوعةا) على الترتيب الثالث من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٧)، في حين حصلت الفقرة رقم (١٩) ونصها (يستخدم القائد التربوي المتميز مقاييس الأداء لمراجعة أدائه الوظيفي) على المرتبة الأخيرة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٤) وانحراف معيارية مقداره (٠,٧٠)، أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الخامس، فقد بلغ المتوسط الحسابي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (٤,٣٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٨).

ثالثاً: المجال الرئيس الثالث: الإعداد المعرفي

يضم هذا المجال المجالات الفرعية التالية:

٦-دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب.

٧-دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته

٨-تنمية وتفعيل شبكة العلاقات.

لقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (١٤) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإعداد المعرفي من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ١٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقديرأفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال الإعداد المعرفي مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال الإعداد المعرفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٦	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على التعبير كتابيا عن المعلومات بشكل واضح	٤,٥٥	٠,٥٧	١
٣٣	يستطيع القائد التربوي المتميز اتخاذ القرارات اللازمة	٤,٥٤	٠,٥٨	٢
٤٣	يحفز القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق	٤,٥٤	٠,٦٢	٢
٢٩	يحرص القائد التربوي المتميز على تطوير مهاراته الوظيفية لجودة العمل	٤,٥٢	٠,٦٣	٤
٢٥	يكرس القائد التربوي المتميز مهاراته العملية لانجاز مهامه الوظيفية	٤,٥١	٠,٦٣	٥
٣٧	يتقبل القائد التربوي المتميز استقبال الشكاوي	٤,٤٩	٠,٦١	٦
٣٩	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على تقبل الرأي الأخر	٤,٤٩	٠,٦٦	٦
٤١	يدرك القائد التربوي المتميز التعامل مع الدوائر الأخرى داخل المؤسسة	٤,٤٩	٠,٥٩	٦
٣٥	يستطيع القائد التربوي المتميز التعبير شفوياً عن الأفكار	٤,٤٨	٠,٦١	٩
٣٤	يتعامل القائد التربوي المتميز بسرعة مع التعليمات المعتمدة	٤,٤٥	٠,٦٢	١٠
٤٠	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على كتابة التقارير بأسلوب مختصر بدون أخطاء	٤,٤٥	٠,٦٧	١٠
٣٨	يتعامل القائد التربوي المتميز مع مقدمي الشكاوي بكفاءة	٤,٤٤	٠,٦٥	١٢
٢٦	يكرس القائد التربوي المتميز مهاراته التقنية لانجاز مهامه الوظيفية	٤,٤٣	٠,٦٤	١٣
٤٢	يتعامل القائد التربوي المتميز مع الدوائر الأخرى خارج المؤسسة	٤,٤٢	٠,٦٣	١٤
٢٤	تلائم الخبرة في مجال عمل القائد التربوي المتميز لمهام الوظيفية التي يقوم بها	٤,٣٨	٠,٦٤	١٥
٣٠	يحرص القائد التربوي المتميز على تنمية المهارات الفنية المتخصصة (الحاسب الآلي، والانترنت)	٤,٣٤	٠,٦٧	١٦
٣٢	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة لحل أي مشكلة تواجهه لإتمام العمل المطلوب	٤,٣٢	٠,٦٧	١٧
٣١	يستفيد القائد التربوي المتميز من خبرات الزملاء الأقدم بالعمل	٤,٣٠	٠,٧١	١٨
٢٨	يشارك القائد التربوي المتميز بدورات تدريبية بعد التحاقه بالعمل	٤,٢٨	٠,٧٣	١٩
٢٣	تلائم المؤهلات العلمية طبيعة عمل القائد التربوي المتميز	٤,١٠	٠,٨٣	٢٠
٢٧	يشارك القائد التربوي المتميز بدورات تدريبية قبل التحاقه بالعمل	٤,١٠	٠,٨٠	٢٠
الدرجة الكلية		٤,٤١	٠,٤٤	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (١٤)، يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٣٦) والتي تنص على (يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على التعبير كتابياً عن المعلومات بشكل واضح) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٥) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وحصلت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على (يستطيع القائد التربوي المتميز اتخاذ القرارات اللازمة) على المرتبة الثانية من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٤) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وحصلت الفقرة رقم (٤٣) والتي تنص على (يحفز القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق) على المرتبة الثانية من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٤) وانحراف معياري (٠,٦٢)، في حين حصلت الفقرة رقم (٢٣) والتي نصها (تُلائم المؤهلات العلمية طبيعة عمل القائد التربوي المتميز) على المرتبة الأخيرة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٨٣)، أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الثالث فقد بلغ المتوسط الحساب ي(٤,٤١) والانحراف المعياري (٠,٤٤).

٦- دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب

يهتم هذا المجال في المؤهلات العلمية، والمهارات العملية، والمهارات التقنية، والدورات التدريبية. ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (١٥) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ١٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢٥	يكرس القائد التربوي المتميز مهاراته العملية لانجاز مهامه الوظيفية	٤,٥١	٠,٦٣	١
٢٦	يكرس القائد التربوي المتميز مهاراته التقنية لانجاز مهامه الوظيفية	٤,٤٣	٠,٦٤	٢
٢٤	تتلاءم الخبرة في مجال عمل القائد التربوي المتميز والمهام الوظيفية التي يقوم بها	٤,٣٨	٠,٦٤	٣
٢٨	يشارك القائد التربوي المتميز بدورات تدريبية بعد التحاقه بالعمل	٤,٢٨	٠,٧٣	٤
٢٣	تلائم المؤهلات العلمية طبيعة عمل القائد التربوي المتميز	٤,١٠	٠,٨٣	٥
٢٧	يشارك القائد التربوي المتميز بدورات تدريبية قبل التحاقه بالعمل	٤,١٠	٠,٨٠	٥
الدرجة الكلية		٤,٣٠	٠,٥٢	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (١٥) يلاحظ أن الفقرة رقم (٢٥) ونصها (يُكرس القائد التربوي المتميز مهاراته العملية إنجاز مهامه الوظيفية) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥١) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٣)، وحصلت الفقرة رقم (٢٦) ونصها (يُكرس القائد التربوي المتميز مهاراته التقنية لإنجاز مهامه الوظيفية) على المرتبة الثانية من بين الفقرات، بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وحصلت الفقرة رقم(٢٤) ونصها (تتلاءم الخبرة في مجال عمل القائد التربوي المتميز والمهام الوظيفية التي يقوم بها) على المرتبة الثالثة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره(٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وحصلت الفقرة رقم (٢٨) ونصها (يشارك القائد التربوي المتميز بدورات تدريبية بعد التحاقه بالعمل) على المرتبة الرابعة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٣)، في حين حصلت الفقرة رقم (٢٣) ونصهما (تلائم المؤهلات العلمية طبيعة عمل القائد التربوي) على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٨٣). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال السادس فقد بلغ المتوسط الحسابي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٥٢).

٧- دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته

يهتم هذا المجال بتطوير المهارات الوظيفية، والاستفادة من خبرات الخبراء في العمل، والمقدرة لحل أي مشكلة لإتمام العمل المطلوب. ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (١٦) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ١٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقديرأفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٣	يستطيع القائد التربوي المتميز اتخاذ القرارات اللازمة	٤,٥٤	٠,٥٨	١
٢٩	يحرص القائد التربوي المتميز على تطوير مهاراته الوظيفية لجودة العمل	٤,٥٢	٠,٦٣	٢
٣٠	يحرص القائد التربوي المتميز على تنمية المهارات الفنية المتخصصة (الحاسب الآلي، والانترنت)	٤,٣٤	٠,٦٨	٣
٣٢	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة لحل أي مشكلة تواجهه لإتمام العمل المطلوب	٤,٣٢	٠,٦٧	٤
٣١	يستفيد القائد التربوي المتميز من خبرات الزملاء الأقدم بالعمل	٤,٣٠	٠,٧١	٥
الدرجة الكلية		٤,٤٠	٠,٥٠	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (١٦) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٣٣) التي نصها (يستطيع القائد التربوي المتميز اتخاذ القرارات اللازمة) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٧)، وحصلت الفقرة رقم (٢٩) والتي تنص على (يحرص القائد التربوي المتميز على تطوير مهاراته الوظيفية لجودة العمل) على المرتبة الثانية من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٣)، في حين حصلت الفقرة رقم (٣١) والتي نصها (يستفيد القائد التربوي المتميز من خبرات الزملاء الأقدم بالعمل) على المرتبة الأخيرة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٧١). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال السابع فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٠) والانحراف المعياري (٠,٥٠).

٨- تنمية وتفعيل شبكة العلاقات

يهتم هذا المجال بالتعبير الشفوي عن الأفكار، والتعبير كتابياً عن المعلومات بشكل واضح وكيفية استقبال الشكاوى، والمقدرة على تقبّل الرأي الآخر، والمقدرة على كتابة التقارير، وكيفية التعامل مع الدوائر خارج المؤسسة، ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (١٧) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تنمية وتفعيل شبكة العلاقات من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول١٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال تنمية وتفعيل شبكة العلاقات مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال تنمية وتفعيل شبكة العلاقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٦	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على التعبير كتابيا عن المعلومات بشكل واضح	٤,٥٥	٠,٥٧	١
٤٣	يحفز القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق	٤,٥٤	٠,٦٢	٢
٣٧	يتقبل القائد التربوي المتميز استقبال الشكاوي	٤,٤٩	٠,٦١	٣
٣٩	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على تقبل الرأي الأخر	٤,٤٩	٠,٦٦	٣
٤١	يدرك القائد التربوي المتميز التعامل مع الدوائر الأخرى داخل المؤسسة	٤,٤٩	٠,٥٩	٣
٣٥	يستطيع القائد التربوي المتميز التعبير شفوياً عن الأفكار	٤,٤٨	٠,٦١	٦
٣٤	يتعامل القائد التربوي المتميز بسرعة مع التعليمات المعتمدة	٤,٤٥	٠,٦٢	٧
٤٠	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على كتابة التقارير بأسلوب مختصر بدون أخطاء	٤,٤٥	٠,٦٧	٧
٣٨	يتعامل القائد التربوي المتميز مع مقدمي الشكاوي بكفاءة	٤,٤٤	٠,٦٥	٩
٤٢	يتعامل القائد التربوي المتميز مع الدوائر الأخرى خارج المؤسسة	٤,٤٢	٠,٦٣	١٠
الدرجة الكلية		٤,٤٨	٠,٤٦	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (١٧) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٣٦) والتي نصها (يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على التعبير كتابياً عن المعلومات بشكل واضح) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٥) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وحصلت الفقرة رقم (٤٣) والتي تنص على (يُحفّز القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق) على المرتبة الثانية من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٤) وانحراف

معياري (٠,٦٢)، في حين حصلت الفقرة رقم (٤٢) والتي نصها (يتعامل القائد التربوي المتميز مع الدوائر الأخرى خارج المؤسسة) على المرتبة الأخيرة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٣). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الثامن فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٨) والانحراف المعياري (٠,٤٦).

المجال الرئيسي الرابع: المميزات الشخصية

يضم هذا المجال المجالات الفرعية التالية:

٩-المقدرة على التعامل

١٠-المقدرة على التعلم

١١-أخلاقيات العمل

ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (١٨) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المميزات الشخصية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ١٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال المميزات الشخصية مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال المميزات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦٣	يحافظ القائد التربوي المتميز على موجودات المؤسسة	٤,٦٩	٠,٥٠	١
٦٢	يحافظ القائد التربوي المتميز على الموضوعية في أداء العمل	٤,٦٣	٠,٥٦	٢
٦١	يحرص القائد التربوي المتميز على المصداقية في أداء العمل	٤,٦١	٠,٥٨	٣
٤٨	يتحمل القائد التربوي المتميز المسئولية في الأحداث الطارئة	٤,٥٨	٠,٦٣	٤
٤٤	يتحلى القائد التربوي المتميز بدرجة كافية من المرونة في مواقف العمل	٤,٥٦	٠,٥٨	٥
٥٦	يحرص القائد التربوي المتميز على التفكير العملي المنظم	٤,٥٢	٠,٦٩	٦
٦٠	يساهم القائد التربوي المتميز في تقديم صورة ايجابية عن المؤسسة للباقته في التعامل	٤,٥٢	٠,٥٦	٦
٥٥	يحرص القائد التربوي المتميز على التعلم باستمرار	٤,٥٠	٠,٦٥	٨
٤٥	يتحلى القائد التربوي المتميز بعدم الانفعال الشديد في حالة التوتر	٤,٤٩	٠,٦٦	٩
٥٤	يحرص القائد التربوي المتميز على جودة العمل الإداري	٤,٤٩	٠,٦٠	٩
٥٧	يحرص القائد التربوي المتميز على التعلم من جميع مصادر التعلم(دورات، وندوات، ومؤتمرات)	٤,٤٩	٠,٦٧	٩
٤٧	يتمتع القائد التربوي المتميز بالاستجابة الفورية للأحداث الطارئة	٤,٤٨	٠,٦٨	١٢
٥٢	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على مواجهة المشاكل بسرعة	٤,٤٣	٠,٦٤	١٣
٥٠	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة للقيام بالمهام والأعمال الضرورية دون انتظار التعليمات	٤,٤٢	٠,٦٩	١٤
٥٣	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على التفكير في عدة حلول بسرعة	٤,٤٢	٠,٦٦	١٤
٥٩	يمتلك القائد التربوي المتميز تقديم صورة ايجابية عنه للباقته	٤,٤١	٠,٦٠	١٦
٤٩	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة في البحث عن أساليب جديدة لتحسين نوعية الأداء	٤,٤٠	٠,٧٣	١٧
٥١	يتمتع القائد التربوي المتميز بمنهجية في تقديم الأفكار المبتكرة	٤,٣٩	٠,٦٩	١٨
٤٦	يتحلى القائد التربوي المتميز بالتسامح إلى حد معين	٤,٢٧	٠,٦٨	١٩
٥٨	يحرص القائد التربوي المتميز على تخصيص بعض الوقت يوميا للقراءة	٤,٢٠	٠,٨٣	٢٠
الدرجة الكلية		٤,٤٧	٠,٤٦	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (١٨) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٦٣) والتي تنص على (يُحافظ القائد التربوي المتميز على موجودات المؤسسة) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٩) وانحراف معياري (٠,٥٠)، وحصلت الفقرة رقم (٦٢) والتي تنص على (يحافظ القائد التربوي المتميز على الموضوعية في أداء العمل) على المرتبة الثانية من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وحصلت الفقرة رقم (٦١) والتي تنص على (يحرص القائد التربوي المتميز على المصداقية في أداء العمل) على المرتبة الثالثة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦١) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وحصلت الفقرة رقم (٤٨) والتي تنص على (يتحمل القائد التربوي المتميز المسئولية في الأحداث الطارئة) على المرتبة الرابعة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٨) وانحراف معياري (٠,٦٣)، في حين حصلت الفقرة رقم (٥٨) والتي نصها (يحرص القائد التربوي المتميز على تخصيص بعض الوقت يومياً للقراءة) على المرتبة الأخيرة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٨٣)، أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الرابع، فقد بلغ (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٤٦).

٩- المقدرة على التعامل

يهتم هذا المجال بالمقدرة على التعامل مع مواقف العمل والتعامل في حالة التوتر، والمقدرة على التعامل مع الأحداث الطارئة، والبحث عن أساليب جديدة لتحسين نوعية الأداء، والمقدرة على مواجهة المشاكل. ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (١٩) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المقدرة على التعامل من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ١٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال المقدرة على التعامل مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال المقدرة على التعامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٤٨	يتحمل القائد التربوي المتميز المسئولية في الأحداث الطارئة	٤,٥٨	٠,٦٣	١
٤٤	يتحلى القائد التربوي المتميز بدرجة كافية من المرونة في مواقف العمل	٤,٥٦	٠,٥٨	٢
٤٥	يتحلى القائد التربوي المتميز بعدم الانفعال الشديد في حالة التوتر	٤,٤٩	٠,٦٦	٣
٥٤	يحرص القائد التربوي المتميز على جودة العمل الإداري	٤,٤٩	٠,٦٠	٣
٤٧	يتمتع القائد التربوي المتميز بالاستجابة الفورية للأحداث الطارئة	٤,٤٨	٠,٦٨	٥
٥٢	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على مواجهة المشاكل بسرعة	٤,٤٣	٠,٦٤	٦
٥٠	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة للقيام بالمهام والأعمال الضرورية دون انتظار التعليمات	٤,٤٢	٠,٦٩	٧
٥٣	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على التفكير في عدة حلول بسرعة	٤,٤٢	٠,٦٦	٧
٤٩	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة في البحث عن أساليب جديدة لتحسين نوعية الأداء	٤,٤٠	٠,٧٣	٩
٥١	يتمتع القائد التربوي المتميز بمنهجية في تقديم الأفكار المبتكرة	٤,٣٩	٠,٦٩	١٠
٤٦	يتحلى القائد التربوي المتميز بالتسامح إلى حد معين	٤,٢٧	٠,٦٨	١١
الدرجة الكلية		٤,٤٥	٠,٤٨	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (١٩) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٤٨) والتي نصها (يتحمل القائد التربوي المتميز المسئولية في الأحداث الطارئة) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٣)، وحصلت الفقرة رقم (٤٤) التي تنص على (يتحلى القائد التربوي المتميز بدرجة كافية من المرونة في مواقف العمل) على المرتبة الثانية من بين الفقرات بمتوسط حساب مقداره (٤,٥٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٨)، في حين حصلت الفقرة (٤٦) التي نصها (يتحلى القائد التربوي المتميز بالتسامح إلى حدٍ معين) على المرتبة الأخيرة من بين جميع الفقرات بمتوسط حساب مقداره (٤,٢٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٨). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال التاسع فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٥) والانحراف المعياري (٠,٤٨).

١٠- المقدرة على التعلم

يهتم هذا المجال بمواكبة التعلم باستمرار والتفكير العملي المنظم، والحرص على مصادر التعلم (دورات، ندوات، مؤتمرات). ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (٢٠) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المقدرة على التعلم من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ٢٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقديرأفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال المقدرة على التعلم مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال المقدرة على التعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥٦	يحرص القائد التربوي المتميز على التفكير العملي المنظم	٤,٥٢	٠,٦٩	١
٥٥	يحرص القائد التربوي المتميز على التعلم باستمرار	٤,٥٠	٠,٦٥	٢
٥٧	يحرص القائد التربوي المتميز على التعلم من جميع مصادر التعلم(دورات، وندوات، ومؤتمرات)	٤,٤٩	٠,٦٧	٣
٥٨	يحرص القائد التربوي المتميز على تخصيص بعض الوقت يوميا للقراءة	٤,٢٠	٠,٨٣	٤
الدرجة الكلية		٤,٤٣	٠,٦٠	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (٢٠) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٥٦) والتي نصها (يحرص القائد التربوي المتميز على التفكير العملي المنظم) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٩)، وحصلت الفقرة رقم (٥٥) والتي تنص على (يحرص القائد التربوي المتميز على التعلم باستمرار) على المرتبة الثانية من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٥)، في حين حصلت الفقرة رقم (٥٨) والتي نصها (يحرص القائد التربوي المتميز على تخصيص بعض الوقت يومياً للقراءة) على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٣). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال العاشر، فقد بلغ المتوسط الحسابي من وجهة نظر عينة الدراسة (٤,٤٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٠).

١١- أخلاقيات العمل

يهتم هذا المجال بالمقدرة على تقديم صورة إيجابية عن المؤسسة، والمصداقية في العمل، والموضوعية في الأداء. ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة في هذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال. والجدول رقم (٢١) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أخلاقيات العمل من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ٢١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال أخلاقيات العمل مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال أخلاقيات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦٣	يحافظ القائد التربوي المتميز على موجودات المؤسسة	٤,٦٩	٠,٥	١
٦٢	يحافظ القائد التربوي المتميز على الموضوعية في أداء العمل	٤,٦٣	٠,٥٦	٢
٦١	يحرص القائد التربوي المتميز على المصداقية في أداء العمل	٤,٦١	٠,٥٨	٣
٦٠	يساهم القائد التربوي المتميز في تقديم صورة ايجابية عن المؤسسة للباقته في التعامل	٤,٥٢	٠,٥٦	٤
٥٩	يمتلك القائد التربوي المتميز تقديم صورة ايجابية عنه للباقته	٤,٤١	٠,٦	٥
الدرجة الكلية		٤,٥٧	٠,٤٦	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (٢١) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٦٣) التي نصها (يحافظ القائد التربوي المتميز على موجودات المؤسسة) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٩) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٠) وحصلت الفقرة رقم (٦٢) والتي تنص على (يحافظ القائد التربوي المتميز على الموضوعية في أداء العمل) على المرتبة الثانية من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٦)، في حين حصلت الفقرة رقم (٥٩) والتي نصها (يمتلك القائد التربوي المتميز تقديم صورة إيجابية عنه للباقته) على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤١) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٠). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الحادي عشر فقد بلغ المتوسط الحسابي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (٤,٥٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٤٦).

خامساً المجال الرئيسي الخامس: مهارات القائد التربوي المتميز

يضم هذا المجال المجالات الفرعية التالية:

١٢-إعداد البناء الاستراتيجي

١٣-المشاركة وتحمل المسؤولية

١٤-العمل الإشرافي

١٥-عملية التغيير

ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (٢٢) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير مهارات القائد التربوي المتميز من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ٢٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال مهارات القائد التربوي المتميز مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال مهارات القائد التربوي المتميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧٧	يقوم القائد التربوي المتميز بتقديم القدوة الحسنة لمرؤوسيه في الأداء والسلوك	٤,٧	٠,٥٦	١
٧٦	يشجع القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق الواحد	٤,٦٣	٠,٥٨	٢
٧٤	يستفيد القائد التربوي المتميز من الموارد البشرية	٤,٥٩	٠,٥٦	٣
٧٨	يحرص القائد التربوي المتميز على تنمية وتدريب الموارد البشرية	٤,٥٨	٠,٦٤	٤
٦٤	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير ونشر قيم ورؤية ورسالة المؤسسة	٤,٥٥	٠,٦١	٥
٧٥	يقوم القائد التربوي المتميز بالاستفادة من الموارد المالية	٤,٥٥	٠,٦١	٥
٦٥	يساهم القائد التربوي المتميز في وضع الخطة الإستراتيجية	٤,٥٣	٠,٦	٧
٦٦	يقوم القائد التربوي المتميز بتنفيذ الخطة الإستراتيجية	٤,٥٢	٠,٥٨	٨
٧٣	يمتلك القائد التربوي المتميز المرونة بهدف إنجاز العمل بكفاءة	٤,٥٢	٠,٥٩	٨
٧٩	يحرص القائد التربوي المتميز على التحفيز في العمل	٤,٥١	٠,٦٩	١٠
٨٣	يمارس القائد التربوي المتميز التغيير نحو الأفضل بمقدرة	٤,٥١	٠,٦٤	١٠
٨٠	يقدم القائد التربوي المتميز القدوة الحسنة في مجال الخدمات	٤,٤٨	٠,٦١	١٢
٦٨	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير أنظمة العمل	٤,٤٧	٠,٦٥	١٣
٦٧	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير رسالة المؤسسة	٤,٤٦	٠,٦	١٤
٨٢	يمتلك القائد التربوي المتميز منهجية لمراجعة الأداء	٤,٤٦	٠,٦٤	١٤
٦٩	يشارك القائد التربوي المتميز في النشاطات الرسمية للمؤسسة	٤,٤٥	٠,٦٢	١٦
٨١	يمتلك القائد التربوي المتميز منهجية لقياس الأداء	٤,٤١	٠,٦٧	١٧
٨٤	يمتلك القائد التربوي المتميز مهارات في إجراء التغيير نحو الأفضل	٤,٤١	٠,٧	١٧
٨٩	يحث القائد التربوي المتميز جميع العاملين للمشاركة والاستفادة من المعرفة المكتسبة من التغيير	٤,٣٨	٠,٦٤	١٩
٧٢	يبذل القائد التربوي المتميز جهداً كبيراً للارتقاء بتحصيله العلمي	٤,٣٤	٠,٦٨	٢٠
٨٥	يدير القائد التربوي المتميز عملية مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة عليها	٤,٣٤	٠,٦٩	٢٠
٨٧	يطلع القائد التربوي المتميز على التجارب المحلية في مجال التغيير	٤,٣٣	٠,٧٢	٢٢
٨٦	يطلع القائد التربوي المتميز على التجارب الدولية في مجال التغيير	٤,٣١	٠,٧٤	٢٣
٨٨	يقيس القائد التربوي المتميز ويراجع فعالية التغيير	٤,٣١	٠,٧	٢٣
٧١	يساهم القائد التربوي المتميز في الجهود التطوعية التي ترعاها المؤسسة	٤,٢٣	٠,٧١	٢٥
٧٠	يساهم القائد التربوي المتميز في النشاطات غير الرسمية للمؤسسة	٤,١٨	٠,٧١	٢٦
الدرجة الكلية		٤,٤٥	٠,٤٧	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (٢٢) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٧٧) والتي تنص على (يقوم القائد التربوي المتميز بتقديم القدوة الحسنة لمرؤوسيه في الأداء والسلوك) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٠) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وحصلت الفقرة رقم (٧٦) والتي تنص على (يشجع القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق الواحد) على المرتبة الثانية من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وحصلت الفقرة رقم (٧٤) والتي تنص على (يستفيد القائد التربوي المتميز من الموارد البشرية) على المرتبة الثالثة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٩) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وحصلت الفقرة رقم (٧٨) ونصها (يحرص القائد التربوي المتميز على تنمية وتدريب الموارد البشرية) على المرتبة الرابعة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٨) وانحراف معياري (٠,٦٤) في حين حصلت الفقرة رقم (٧٠) والتي تنص على (يساهم القائد التربوي المتميز في النشاطات غير الرسمية للمؤسسة) على المرتبة الأخيرة من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٧١). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الرئيسي الخامس، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٥) والانحراف المعياري (٠,٤٧).

١٢- إعداد البناء الاستراتيجي

يهتم هذا المجال ببناء رؤية ورسالة المؤسسة، والخطة الإستراتيجية وتنفيذها، وتطوير العمل، ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال، والجدول رقم (٢٣) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إعداد البناء الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ٢٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال إعداد البناء الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال إعداد البناء الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦٤	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير ونشر قيم ورؤية ورسالة المؤسسة	٤,٥٥	٠,٦١	١
٦٥	يساهم القائد التربوي المتميز في وضع الخطة الإستراتيجية	٤,٥٣	٠,٦٠	٢
٦٦	يقوم القائد التربوي المتميز بتنفيذ الخطة الإستراتيجية	٤,٥٢	٠,٥٨	٣
٦٨	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير أنظمة العمل	٤,٤٧	٠,٦٥	٤
٦٧	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير رسالة المؤسسة	٤,٤٦	٠,٦٠	٥
الدرجة الكلية		٤,٥١	٠,٥٠	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (٢٣) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٦٤) والتي تنص على (يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير ونشر قيم ورؤية ورسالة المؤسسة) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٦١)، وحصلت الفقرة رقم (٦٥) والتي تنص على (يُساهم القائد التربوي المتميز في وضع الخطة الإستراتيجية) على المرتبة الثانية من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٠)، في حين حصلت الفقرة رقم (٦٧) والتي نصها (يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير رسالة المؤسسة) على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٠). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الثاني عشر فقد بلغ المتوسط الحسابي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (٤,٥١) وانحراف معياري (٠,٥٠).

١٣- المشاركة وتحمل المسئولية

يهتم هذا المجال بالنشاطات الرسمية وغير الرسمية للمؤسسة، والجهود التطوعية، والمرونة بهدف إنجاز العمل بكفاءة، ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال،

والجدول رقم (٢٤) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المشاركة وتحمل المسؤولية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ٢٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال المشاركة وتحمل المسؤولية مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال المشاركة وتحمل المسؤولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧٣	يمتلك القائد التربوي المتميز المرونة بهدف إنجاز العمل بكفاءة	٤,٥٢	٠,٥٩	١
٦٩	يشارك القائد التربوي المتميز في النشاطات الرسمية للمؤسسة	٤,٤٥	٠,٦٢	٢
٧٢	يبذل القائد التربوي المتميز جهداً كبيراً للارتقاء بتحصيله العلمي	٤,٣٤	٠,٦٨	٣
٧١	يساهم القائد التربوي المتميز في الجهود التطوعية التي ترعاها المؤسسة	٤,٢٣	٠,٧١	٤
٧٠	يساهم القائد التربوي المتميز في النشاطات غير الرسمية للمؤسسة	٤,١٨	٠,٧١	٥
الدرجة الكلية		٤,٣٥	٠,٥٢	–

ومن خلال تنص الجدول رقم (٢٤) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٧٣) والتي تنص على (يمتلك القائد التربوي المتميز المرونة بهدف إنجاز العمل بكفاءة) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٩)، وحصلت الفقرة رقم (٦٩) والتي تنص على (يشارك القائد التربوي المتميز في النشاطات الرسمية للمؤسسة) على المرتبة الثانية من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٢)، في حين حصلت الفقرة رقم (٧٠) والتي نصها (يساهم القائد التربوي المتميز في النشاطات غير الرسمية للمؤسسة) على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٧١). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الثالث عشر فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٥) والانحراف المعياري (٠,٥٢).

١٤- العمل الإشرافي

يهتم هذا المجال بالموارد البشرية والموارد المالية، والعمل بروح الفريق، وقياس الأداء ومراجعته، ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال. والجدول

رقم (٢٥) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة العمل الإشرافي من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ٢٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال العمل الإشرافي مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال العمل الإشرافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧٧	يقوم القائد التربوي المتميز بتقديم القدوة الحسنة لمرؤوسيه في الأداء والسلوك	٤,٧	٠,٥٦	١
٧٦	يشجع القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق الواحد	٤,٦٣	٠,٥٨	٢
٧٤	يستفيد القائد التربوي المتميز من الموارد البشرية	٤,٥٩	٠,٥٦	٣
٧٨	يحرص القائد التربوي المتميز على تنمية وتدريب الموارد البشرية	٤,٥٨	٠,٦٤	٤
٧٥	يقوم القائد التربوي المتميز بالاستفادة من الموارد المالية	٤,٥٥	٠,٦١	٥
٧٩	يحرص القائد التربوي المتميز على التحفيز في العمل	٤,٥١	٠,٦٩	٦
٨٠	يقدم القائد التربوي المتميز القدوة الحسنة في مجال الخدمات	٤,٤٨	٠,٦١	٧
٨٢	٨يمتلك القائد التربوي المتميز منهجية لمراجعة الأداء	٤,٤٦	٠,٦٤	٨
٨١	يمتلك القائد التربوي المتميز منهجية لقياس الأداء	٤,٤١	٠,٦٧	٩
الدرجة الكلية		٤,٥٥	٠,٤٩	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (٢٥) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٧٧) نصهم (يقوم القائد التربوي المتميز بتقديم القدوة الحسنة لمرؤوسيه في الأداء والسلوك) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٦)، وحصلت الفقرة رقم (٧٦) والتي تنص على (يشجع القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق الواحد) على المرتبة الثانية من بين جميع الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٨)، في حين حصلت الفقرة رقم (٨١) والتي نصها (يمتلك القائد التربوي المتميز منهجية لقياس الأداء) على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٦٧). أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الرابع عشر، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥٥) والانحراف المعياري (٠,٤٩).

١٥- عملية التغيير

يهتم هذا المجال بالتغيير نحو الأفضل من خلال الاطلاع على التجارب الدولية والتجارب المحلية، ولقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذا المجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة عملية التغيير من وجهة نظر عينة الدراسة. والجدول (٢٦) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة عملية التغيير من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول ٢٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة فقرات مجال عملية التغيير مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الرقم	فقرات مجال عملية التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨٣	يمارس القائد التربوي المتميز التغيير نحو الأفضل بمقدرة	٤,٥١	٠,٦٤	١
٨٤	يمتلك القائد التربوي المتميز مهارات في إجراء التغيير نحو الأفضل	٤,٤١	٠,٧٠	٢
٨٩	يحث القائد التربوي المتميز جميع العاملين للمشاركة والاستفادة من المعرفة المكتسبة من التغيير	٤,٣٨	٠,٦٤	٣
٨٥	يدير القائد التربوي المتميز عملية مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة عليها	٤,٣٤	٠,٦٩	٤
٨٧	يطلع القائد التربوي المتميز على التجارب المحلية في مجال التغيير	٤,٣٣	٠,٧٢	٥
٨٦	يطلع القائد التربوي المتميز على التجارب الدولية في مجال التغيير	٤,٣١	٠,٧٤	٦
٨٨	يقيس القائد التربوي المتميز ويراجع فعالية التغيير	٤,٣١	٠,٧٠	٦
الدرجة الكلية		٤,٣٧	٠,٥٧	

ومن خلال تفحص الجدول رقم (٢٦) يلاحظ أن الفقرة ذات الرقم (٨٣) والتي تنص على (يمارس القائد التربوي المتميز التغيير نحو الأفضل بمقدرة) قد حصلت على المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥١) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٤) وحصلت الفقرة رقم (٨٤) والتي تنص على (يمتلك القائد التربوي المتميز مهارات في إجراء التغيير نحو الأفضل) على المرتبة الثانية من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤١) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٠)، في حين حصلت الفقرتين رقم (٨٦، ٨٨) ونصهما (يطلع القائد التربوي المتميز على التجارب الدولية في مجال التغيير، يقيس القائد التربوي المتميز ويراجع فعالية التغيير) على المرتبة الأخيرة

من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٤و٠،٧٠) أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الرابع عشر، فقد بلغ المتوسط الحسابي من وجهة نظر أفـــراد عينـــة الدراسة (٤,٣٧) والانحراف المعياري (٠,٥٧).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحـــصائية عنـــد مـــستوى الدلالـــة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تقديرهم لملاءمـــة مجـــالات القيادة المتميزة في الأردن تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمـــي، والخبـــرة فـــي وزارة التربية والتعليم الاردنيه؟

١.النتائج المتعلقة بالفروق التي تعزى إلى متغير الجنس:

لاختبار ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في درجة تقديرهم لملاءمة مجالات القيادة المتميزة للقيادات التربوية فقد تم استخراج المتوسطات الحـــسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء اختبار (ت) للتحقق من دلالة الفروق، والجدول رقـــم (٢٧) يبـــين ذلك:

الجدول ٢٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وتحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم الأردنية لملاءمة مجالات الأداة والدرجة الكلية حسب الجنس

المجالات	ذكر		أنثى		قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
أولا: المعلومات الأساسية	٤,٤٠	٠,٤٤	٤,٥٨	٠,٦١	١,٥٧-	١٦٤	٠,١٢
١- الحقائق الرئيسية عن المؤسسة	٤,٥٦	٠,٥٠	٤,٦٢	٠,٧٣	٠,٤١-	١٦٤	٠,٦٨
٢- المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة	٤,٢٨	٠,٥١	٤,٥٥	٠,٥٧	١,٨٤-	١٦٤	٠,٠٥
ثانياً: أداء العمل	٤,٤٩	٠,٤١	٤,٦٢	٠,٥٨	١,٢٢-	١٦٤	٠,٢٢
٣- تخطيط وتنظيم العمل	٤,٦١	٠,٣٨	٤,٦٩	٠,٥٨	٠,٨٦-	١٦٤	٠,٣٩
٤- تفعيل إدارة الجودة الشاملة	٤,٤١	٠,٥٠	٤,٥٩	٠,٥٤	١,٤٥-	١٦٤	٠,١٥
٥- تقييم أداء المؤسسة	٤,٣٧	٠,٥٧	٤,٥١	٠,٧٠	١,٠٥-	١٦٤	٠,٣٠
ثالثاً: الإعداد المعرفي	٤,٤٠	٠,٤١	٤,٥١	٠,٦٤	١,١١-	١٦٤	٠,٢٧
٦- دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب	٤,٢٨	٠,٤٨	٤,٤٢	٠,٧٥	١,٠٩-	١٦٤	٠,٢٨
٧- دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته	٤,٣٨	٠,٤٨	٤,٥٦	٠,٦٥	١,٥٠-	١٦٤	٠,١٤
٨- تنمية وتفعيل شبكة العلاقات	٤,٤٧	٠,٤٣	٤,٥٥	٠,٦٠	٠,٦٨-	١٦٤	٠,٥٠
رابعاً: المميزات الشخصية	٤,٤٦	٠,٤٤	٤,٦١	٠,٥٩	١,٣٩-	١٦٤	٠,١٧
٩- المقدرة على التعامل	٤,٤٣	٠,٤٧	٤,٦٠	٠,٥٧	١,٤٧-	١٦٤	٠,١٤
١٠- المقدرة على التعلم	٤,٤٢	٠,٥٨	٤,٤٨	٠,٧٥	٠,٣٩-	١٦٤	٠,٧٠
١١- أخلاقيات العمل	٤,٥٥	٠,٤٤	٤,٧٤	٠,٥٧	١,٧٦-	١٦٤	٠,٠٨
خامساً: مهارات القائد التربوي المتميز	٤,٤٤	٠,٤٤	٤,٥٦	٠,٦٤	١,١٣-	١٦٤	٠,٢٦
١٢- إعداد البناء الاستراتيجي	٤,٥٠	٠,٤٨	٤,٥٨	٠,٦٨	٠,٧٠-	١٦٤	٠,٤٨
١٣- المشاركة وتحمل المسؤولية	٤,٣٢	٠,٤٩	٤,٥١	٠,٧٣	١,٥١-	١٦٤	٠,١٣
١٤-العمل الإشرافي	٤,٥٣	٠,٤٦	٤,٦٤	٠,٦٤	٠,٩٦-	١٦٤	٠,٣٤
١٥-عملية التغيير	٤,٣٥	٠,٥٦	٤,٤٩	٠,٦٧	٠,٩٦-	١٦٤	٠,٣٤
الدرجة الكلية	٤,٤٤	٠,٣٨	٤,٥٧	٠,٦٠	١,٣٤-	١٦٤	٠,١٨

يتضح من الجدول (٢٧) أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس. حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (٤,٤٤) وللذكور (٤,٥٧)، ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات الجنس تم إجراء اختبار(ت) وتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال (المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة)، تبعاً لمتغير الجنس في وزارة التربية والتعليم الأردنية وكانت النتيجة لصالح جنس الإناث في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لملاءمة مجالات القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

٢. النتائج المتعلقة بالفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي:

لاختبار ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في درجة تقديرهم لملاءمة مجالات القيادة المتميزة للقيادات التربوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل التباين الأحادي(ANOVA)، والجدول رقم (٢٨) و(٢٩) تبين ذلك.

الجدول ٢٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم الأردنية لملاءمة مجالات الأداة والدرجة الكلية حسب المؤهل العلمي

المجالات	بكالوريوس او دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه		المجموع	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولا: المعلومات الأساسية	٤,٢٩	٠,٤٨	٤,٤٦	٠,٤٦	٤,٤٦	٠,٤٨	٤,٤٣	٠,٤٧
١- الحقائق الرئيسية عن المؤسسة	٤,٤٤	٠,٧٠	٤,٦٠	٠,٤٧	٤,٦٤	٠,٥٤	٤,٥٧	٠,٥٣
٢- المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة	٤,١٨	٠,٤٨	٤,٣٥	٠,٥٣	٤,٣٣	٠,٥٤	٤,٣٢	٠,٥٣
ثانياً: أداء العمل	٤,٣٨	٠,٤٤	٤,٥٥	٠,٤١	٤,٤٦	٠,٤٩	٤,٥١	٠,٤٣
٣- تخطيط وتنظيم العمل	٤,٥٦	٠,٤٠	٤,٦٤	٠,٤١	٤,٦١	٠,٤٤	٤,٦٢	٠,٤١
٤- تفعيل إدارة الجودة الشاملة	٤,٣١	٠,٥٤	٤,٤٨	٠,٤٨	٤,٣٤	٠,٥٨	٤,٤٣	٠,٥١
٥- تقييم أداء المؤسسة	٤,١٤	٠,٦٢	٤,٤٧	٠,٥٤	٤,٣٢	٠,٦٨	٤,٣٨	٠,٥٨
ثالثاً: الإعداد المعرفي	٤,٤١	٠,٣٨	٤,٤٢	٠,٤٦	٤,٣٥	٠,٤٥	٤,٤١	٠,٤٤
٦- دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب	٤,٢٨	٠,٤٧	٤,٣٠	٠,٥٤	٤,٣٠	٠,٥٠	٤,٣٠	٠,٥٢
٧- دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته	٤,٤٨	٠,٤٤	٤,٤٠	٠,٥١	٤,٢٩	٠,٥٥	٤,٤٠	٠,٥٠
٨- تنمية وتفعيل شبكة العلاقات	٤,٤٤	٠,٣٩	٤,٥٠	٠,٤٧	٤,٤٢	٠,٤٨	٤,٤٨	٠,٤٦
رابعاً: المميزات الشخصية	٤,٤٥	٠,٣٦	٤,٥٠	٠,٤٩	٤,٤١	٠,٤٣	٤,٤٧	٠,٤٦
٩- المقدرة على التعامل	٤,٣٩	٠,٣٩	٤,٤٨	٠,٤٩	٤,٣٦	٠,٥٤	٤,٤٥	٠,٤٨
١٠- المقدرة على التعلم	٤,٣٢	٠,٥٨	٤,٤٧	٠,٦٢	٤,٣٦	٠,٥٤	٤,٤٣	٠,٦٠
١١- أخلاقيات العمل	٤,٦٦	٠,٣٩	٤,٥٥	٠,٤٩	٤,٥٥	٠,٣٦	٤,٥٧	٠,٤٦
خامساً: مهارات القائد التربوي المتميز	٤,٣٧	٠,٣٨	٤,٤٧	٠,٥٠	٤,٥١	٠,٤٥	٤,٤٥	٠,٤٧
١٢- إعداد البناء الاستراتيجي	٤,٥٠	٠,٤٥	٤,٥٠	٠,٥٣	٤,٥٥	٠,٤٢	٤,٥١	٠,٥٠
١٣- المشاركة وتحمل المسؤولية	٤,٢١	٠,٥١	٤,٣٦	٠,٥٣	٤,٤٥	٠,٤٩	٤,٣٥	٠,٥٢
١٤-العمل الإشرافي	٤,٥٠	٠,٣٩	٤,٥٦	٠,٥١	٤,٥٥	٠,٥١	٤,٥٥	٠,٤٩
١٥-عملية التغيير	٤,٢١	٠,٥٠	٤,٣٩	٠,٦٠	٤,٤٨	٠,٥٣	٤,٣٧	٠,٥٧
الدرجة الكلية	٤,٣٩	٠,٣٣	٤,٤٨	٠,٤٤	٤,٤٤	٠,٤٢	٤,٤٥	٠,٤٢

بين الجدول رقم (٢٨) أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. حيث بلغ المتوسط الحسابي لحملة البكالوريوس أو الدبلوم العالي(٤,٣٩) ولحملة

الماجستير(٤,٤٨) ولحملة الدكتوراه (٤,٤٤)، ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات المؤهل العلمي تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (٢٩) يبين ذلك:

الجدول ٢٩. تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم الأردنية لملاءمة مجالات الأداة والدرجة الكلية حسب المؤهل العلمي

المجالات		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١- الحقائق الرئيسية عن المؤسسة	بين المجموعات	٠,٧٣	٢	٠,٣٧	١,٢٩	٠,٢٨
	داخل المجموعات	٤٥,٩٥	١٦٣	٠,٢٨		
	المجموع	٤٦,٦٨	١٦٥			
٢- المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة	بين المجموعات	٠,٧٥	٢	٠,٣٧	١,٣٦	٠,٢٦
	داخل المجموعات	٤٤,٩٠	١٦٣	٠,٢٨		
	المجموع	٤٥,٦٥	١٦٥			
أولا: المعلومات الأساسية	بين المجموعات	٠,٧٢	٢	٠,٣٦	١,٦٦	٠,١٩
	داخل المجموعات	٣٥,٤٨	١٦٣	٠,٢٢		
	المجموع	٣٦,٢٠	١٦٥			
٣- تخطيط وتنظيم العمل	بين المجموعات	٠,١٤	٢	٠,٠٧	٠,٤١	٠,٦٧
	داخل المجموعات	٢٧,٧١	١٦٣	٠,١٧		
	المجموع	٢٧,٨٥	١٦٥			
٤- تفعيل إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	٠,٩٥	٢	٠,٤٧	١,٨٣	٠,١٦
	داخل المجموعات	٤٢,١٠	١٦٣	٠,٢٦		
	المجموع	٤٣,٠٥	١٦٥			
٥- تقييم أداء المؤسسة	بين المجموعات	٢,٧٥	٢	١,٣٨	٤,١٨	٠,٠٢
	داخل المجموعات	٥٣,٧٠	١٦٣	٠,٣٣		
	المجموع	٥٦,٤٦	١٦٥			
ثانياً: أداء العمل	بين المجموعات	٠,٧٥	٢	٠,٣٧	٢,٠٥	٠,١٣
	داخل المجموعات	٢٩,٨٣	١٦٣	٠,١٨		
	المجموع	٣٠,٥٨	١٦٥			
٦- دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب	بين المجموعات	٠,٠١	٢	٠,٠١	٠,٠٢	٠,٩٨
	داخل المجموعات	٤٣,٩٦	١٦٣	٠,٢٧		
	المجموع	٤٣,٩٧	١٦٥			
٧- دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته	بين المجموعات	٠,٤٧	٢	٠,٢٤	٠,٩٣	٠,٤٠
	داخل المجموعات	٤١,٤٥	١٦٣	٠,٢٥		
	المجموع	٤١,٩٢	١٦٥			
٨- تنمية وتفعيل شبكة العلاقات	بين المجموعات	٠,١٨	٢	٠,٠٩	٠,٤٣	٠,٦٥
	داخل المجموعات	٣٤,١٥	١٦٣	٠,٢١		
	المجموع	٣٤,٣٣	١٦٥			
ثالثاً: الإعداد المعرفي	بين المجموعات	٠,٠٨	٢	٠,٠٤	٠,٢١	٠,٨١
	داخل المجموعات	٣١,٧٥	١٦٣	٠,١٩		
	المجموع	٣١,٨٤	١٦٥			
٩- المقدرة على التعامل	بين المجموعات	٠,٣٥	٢	٠,١٨	٠,٧٦	٠,٤٧
	داخل المجموعات	٣٨,٠١	١٦٣	٠,٢٣		
	المجموع	٣٨,٣٦	١٦٥			
١٠- المقدرة على التعلم	بين المجموعات	٠,٦٥	٢	٠,٣٢	٠,٨٩	٠,٤١
	داخل المجموعات	٥٩,٢٦	١٦٣	٠,٣٦		
	المجموع	٥٩,٩١	١٦٥			
١١- أخلاقيات العمل	بين المجموعات	٠,٢٨	٢	٠,١٤	٠,٦٧	٠,٥١
	داخل المجموعات	٣٤,٢٧	١٦٣	٠,٢١		

المجالات		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموع	٣٤,٥٥	١٦٥			
رابعاً: المميزات الشخصية	بين المجموعات	٠,١٧	٢	٠,٠٩	٠,٤٠	٠,٦٧
	داخل المجموعات	٣٤,٦٢	١٦٣	٠,٢١		
	المجموع	٣٤,٧٩	١٦٥			
١٢- إعداد البناء الاستراتيجي	بين المجموعات	٠,٠٤	٢	٠,٠٢	٠,٠٨	٠,٩٣
	داخل المجموعات	٤١,٦١	١٦٣	٠,٢٦		
	المجموع	٤١,٦٥	١٦٥			
١٣- المشاركة وتحمل المسؤولية	بين المجموعات	٠,٨٣	٢	٠,٤١	١,٥٢	٠,٢٢
	داخل المجموعات	٤٤,١٧	١٦٣	٠,٢٧		
	المجموع	٤٤,٩٩	١٦٥			
١٤-العمل الإشرافي	بين المجموعات	٠,٠٩	٢	٠,٠٤	٠,١٨	٠,٨٣
	داخل المجموعات	٣٩,٠٦	١٦٣	٠,٢٤		
	المجموع	٣٩,١٥	١٦٥			
١٥-عملية التغيير	بين المجموعات	١,١٠	٢	٠,٥٥	١,٦٩	٠,١٩
	داخل المجموعات	٥٣,٣١	١٦٣	٠,٣٣		
	المجموع	٥٤,٤١	١٦٥			
خامساً: مهارات القائد التربوي المتميز	بين المجموعات	٠,٣٢	٢	٠,١٦	٠,٧٢	٠,٤٩
	داخل المجموعات	٣٦,١٩	١٦٣	٠,٢٢		
	المجموع	٣٦,٥١	١٦٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,١٩	٢	٠,٠٩	٠,٥٣	٠,٥٩
	داخل المجموعات	٢٨,٤٣	١٦٣	٠,١٧		
	المجموع	٢٨,٦٢	١٦٥			

تبين مما سبق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال (تقييم أداء المؤسسة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في وزارة التربية والتعليم الأردنية حيث بلغت قيمة "ف" (٤,١٨) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة اتجاه الدلالة بين الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم إجراء اختبار توكي للمقارنات البعدية والجدول رقم (٣٠) يبين ذلك:

الجدول ٣٠. نتائج الفروق البعدية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم الأردنية لملاءمة مجالات الأداة حسب المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي / المؤهل العلمي: ماجستير	المتوسط الحسابي / المؤهل العلمي: دكتوراه
٥- تقييم أداء المؤسسة	بكالوريوس او دبلوم عالي	-٣٣(*)	-٠,١٨
	ماجستير		٠,١٥

يبين الجدول رقم (٣٠) أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين حملة درجتي (البكالوريوس أو دبلوم عالي، وحملة مؤهل الماجستير) وقد بلغ فرق المتوسط بينهما(-٣٣) وهو دال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالرجوع إلى الجدول رقم (٢٨) يتبين أن المتوسط الحسابي لفئة الماجستير بلغ (٤,٤٧)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي لفئة البكالوريوس أو الدبلوم العالي والذي بلغ (٤,١٤)، مما يعني أن الفروق بين المتوسطات كانت لصالح فئة الماجستير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما البرنامج التدريبي المقترح للقيادة التربويــة المتميــزة فــي وزارة التربيــة والتعليم الأردنية؟

قامت الباحثة بتطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميــزة لمــديري الإدارات، ومــديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين اعتماداً علـى الأدب النظري، ودرجة تقدير عينة الدراسة لملاءمة مجالات القيادة المتميزة للقيادات التربوية وحدد فـي هذا البرنامج المحتوى، والأهداف، والميزانية، وأساليب التقييم، والأساليب التدريبيــة، والوســائل التدريبية والمهارات المتمثلة في تدريبهم على القيادة المتميزة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما درجة صدق البرنامج التدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربويــة فــي وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بعرض البرنامج المقترح علــى مجموعــة مــن المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، والجامعــة الهاشمية، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا، للتأكد من ملاءمة عناصر هذا البرنامج، لتطوير مهارات التميز لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. وفي ضوء ملاحظــاتهم قامــت الباحثــة بتعديل ما طلب منها، وعليه تمكنت الباحثة من وضع صيغة نهائية لمحتوى البرنامج التدريبي كما يلي:

وصف البرنامج التدريبي:

اسم البرنامج: برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الهدف العام للبرنامج: تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية على مهارات، وكفايات، وسلوكيات القيادة المتميزة.

الأهداف الخاصة:

- تعريف القيادات التربوية بمفهوم القيادة المتميزة، وإكسابهم المهارات التالية:-
- الفنية التي لها علاقة بالعمل.
- التخطيط وتنظيم العمل.
- المتابعة والتقويم.
- تفعيل إدارة الجودة الشاملة.
- تنمية مهاراتهم الشخصية.
- تنمية وتفعيل شبكة العلاقات.
- التعلم المستمر.
- أخلاقيات العمل
- إعداد البناء الاستراتيجي.
- المشاركة وتحمل المسؤولية.
- العمل الإشرافي.
- المقدرة على التغيير.

الفئة المستهدفة :

مديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ومديري المديريات في وزارة التربية والتعليم، ومديري التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم، والمديرين الفنيين في وزارة التربية والتعليم، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم.

عدد المشاركين: (٥٧) مشاركاً

المدربون :

- خبراء متخصصون في التميز الإداري.

الحوافز والامتيازات:

١- منح المشاركين شهادة تثبت مشاركته بالبرنامج.
٢- منح المشاركين أفضلية تسليم المواقع القيادية.
٣- منح المشاركين سنوات أقدميه في الترفيع.

مدة التدريب :

- بمعدل (٧٢) ساعة تدريبية ينفذ في(٨) أسابيع بواقع (٣) أيام في الأسبوع، و(٣) ساعات يوميا.

مكان تنفيذ البرنامج:

- مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا المعلومات.
- المعهد الوطني للتدريب.

تمويل البرنامج:

- رسوم الاشتراك للمشاركين تدفعه مديرية التدريب والتأهيل التربوي.
- المساعدات الخارجية المعنية بالتطوير التربوي.

الموازنة التقديرية بالدينار الأردني:

أجور محاضرين	٣٦٠٠ دينار (٥٠ دينار/ ساعة).
أجور إداريين	١٨٠٠ دينار (٢٥ دينار/ ساعة).
أجور إشراف	١٨٠٠ دينار (٢٥ دينار/ ساعة).
مواد تعليمية	٩٦٠ ديناراً(بمعدل ٤٠ ديناراً / يوم تدريبي)
المجموع	٨١٦٠(ثمانية ألاف ومائة وستون ديناراً أردنياً لا غير)

أساليب التدريب :

- محاضرات
- الندوات التربوية
- المؤتمرات التربوية
- التطبيقات العملية
- العصف الذهني
- البحوث
- التقارير
- المناقشة

وسائل التدريب:

١- أفلام الفيديو التدريبية.

٢- جهاز العرض (Data Show).

٣- الحاسب الآلي.

٤- بحوث تطبيقه من قبل المشاركين في الدورة.

٥- الشفافيات.

٦- الزيارات الميدانية للوزارات المشتركة في جوائز التميز.

أساليب التقييم:

- تقييم الأعمال التطبيقية التي قام بها المشتركون خلال البرنامج.
- إجراء اختبار نهائي للمشاركين في البرنامج.
- متابعة المشاركين في عملهم لمعرفة درجة تطبيقهم للبرنامج في أعمالهم.

محتوى البرنامج المقترح:

يبين الجدول التالي موضوعات التدريب موزعة على الأسابيع الثمانيـــة فـــي المجـــالات الرئيسة الخمسة، والمتضمنة خمسة عشر مجالاً فرعياً لمهارات القيادة المتميزة.

محتوى البرنامج التدريبي

تكلفة/ ٣ ساعات	مجموع	عدد المحاضرات		مفردات البرنامج	أهداف البرنامج	اليوم	المجال	الأسبوع
تدريبية	الساعات	عملي	نظري					
340			3	مفهوم القيادة المتميزة وخصائصها عرض نماذج التميز	تعريف القيادات التربوية بمفهوم القيادة المتميزة	الأول	القيادة المتميزة	**الأسبوع الأول**
340			3	متطلبات القيادة المتميزة المميزات الشخصية للقيادة المتميزة المهارات الفنية للقيادة المتميزة (التكنولوجيا، القانونية، التمويلية)	إكساب القيادات التربوية مهارات القيادة المتميزة	الثاني	المهارات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة	
340	9	3		تطبيقات عملية على القيادة المتميزة	تنمية تطبيق المهارات الفنية في مجال القيادة المتميزة	الثالث		
340			3	ماهية التخطيط والعمل من خلاله على تنظيم العمل خطوات التخطيط أنواع التخطيط	تعريف القيادات التربوية بمفهوم التخطيط	الأول	التخطيط وتنظيم العمل	**الأسبوع الثاني**
340			3	مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها(إنجاز العمل بأقصر وقت، واقل كلفة، وذات جودة عالية نماذج إدارة الجودة الشاملة وعرض تطبيقاتها العملية في التربية	تنمية مهارات القيادات التربوية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة	الثاني	إدارة الجودة الشاملة	
340	9		3	مفهوم تقييم الأداء أهمية تقييم الأداء طرق تقييم الأداء ومقاييسه وأساليبه	تنمية كفايات القيادات التربوية في تقييم الأداء	الثالث	تقييم الأداء	
340			3	مفهوم التدريب أهمية التدريب وأنواعه طرق التدريب	إكساب القيادات التربوية أساليب تدريب الكوادر البشرية	الأول	دور القائد التربوي في الإعداد والتدريب	**الأسبوع الثالث**
340			3	مفهوم التنمية البشرية خطوات التنمية البشرية أهمية التنمية البشرية	تنمية مهارات القيادات التربوية في الإعداد المعرفي	الثاني	دور القائد التربوي في تنمية مهاراته	

الأسبوع	المجال	اليوم	أهداف البرنامج	مفردات البرنامج	عدد المحاضرات		مجموع	تكلفة/ ٣ ساعات
		الثالث		تطبيقات عملية على طرق التدريب		3	9	340
الأسبوع الرابع	تنمية وتفعيل شبكة العلاقات	الأول	تعريف القيادات التربوية بمفهوم شبكة العلاقات	مفهوم شبكة العلاقات أهمية شبكة العلاقات كيفية إجراء شبكة العلاقات	3			340
	المقدرة على التعامل	الثاني	تنمية الكفايات للتعامل مع المواقف والأشخاص	مفهوم العلاقات، وأنواع العلاقات وأساليبه (كتابياً، وشفوياً)	3			340
		الثالث		تطبيقات عملية في التعامل مع		3		340
				المواقف الطارئة وتطبيقات مع الأفكار المبتكرة			9	
الأسبوع الخامس	المقدرة على التعلم	الأول	تعريف القيادات التربوية	مفهوم التعلم	3			340
			على مفهوم التعلم	أساليب التعلم طرق التعلم وأهميته				
	أخلاقيات العمل	الثاني	إكسابهم مهارة أخلاقيات العمل	مفهوم أخلاقيات العمل أهمية الأخلاق التشجيع والتحفيز على أخلاقيات العمل	3			340
		الثالث		تطبيقات عملية لعمل مجموعات بطريقة العصف الذهني من أجل استحضار أفكار القيادات في أفكار جديدة لأخلاقيات العمل		3	9	340
الأسبوع السادس	الإعداد الإستراتيجي	الأول	تعريف القيادات التربوية بالخطة الإستراتيجية	مفهوم الخطة الإستراتيجية عناصر الخطة الإستراتيجية أهمية الخطة الإستراتيجية	3			340
	التخطيط الإستراتيجي	الثاني	تنمية مهارات إعداد البناء الإستراتيجي	مواصفات الخطة الفعالة التشجيع على تطبيق الخطة الإستراتيجية خصائص الخطة الإستراتيجية	3			340
		الثالث	تنمية كفايات ومهارات التخطيط الإستراتيجي	تطبيقات لعمل خطة إستراتيجية مقترحة		3	9	340

الأسبوع	المجال	اليوم	أهداف البرنامج	مفردات البرنامج	عدد المحاضرات		مجموع	تكلفة/ ٣ ساعات
الأسبوع السابع	المشاركة وتحمل المسؤولية	الأول	تعريف القيادة التربوية بالمشاركة	مفهوم المشاركة ، أهمية المشاركة طرق وأساليب المشاركة تشجيع تحمل المسؤولية	3			340
		الثاني	تنمية كفايات تحمل المسؤولية والمشاركة	مفهوم القابلية للمشاركة خصائص المناخ المشجع للمشاركة	3			340
		الثالث		تطبيقات عملية في المشاركة تطبيقات عملية في تحمل المسؤولية من خلال العمل بمجموعات		3	9	340
الأسبوع الثامن	العمل الإشرافي	الأول	تعريف القيادات التربوية بالعمل الإشرافي وتنمية كفايات ومفاهيم العمل الإشرافي	ماهية العمل الإشرافي أنواع العمل الإشرافي مواصفات العمل الإشرافي الجيد	3			340
	عملية التغيير	الثاني	تعريف القيادات التربوية بعملية التغيير التنظيمي	مفهوم التغيير التنظيمي طرق التغيير التنظيمي، وأساليبه أهمية التغيير التنظيمي خصائص التغيير كفايات قائد التغيير	3			340
		الثالث	تنمية الكفايات في عملية التغيير التنظيمي	أمثلة وتطبيقات على عملية التغيير		3	9	340

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي نتجت عن الدراسة مرتبة وفق أسئلتها على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مجالات القيادة المتميزة في المؤسسات التربوية ؟

بعد مراجعة الأدب النظري المتعلق بالتميز، ومعاييره، ونماذجه العالمية والعربية تم تحديد خمسة مجالات رئيسة للتميز وتتضمن خمسة عشر مجالاً فرعياً والتي تم اقتراحها لتكون مجالات القيادة التربوية المتميزة لهذه الدراسة.

- المجال الرئيس الأول: المعلومات الأساسية، والذي يتضمن المجالات الفرعية (الحقائق الرئيسة عن المؤسسة، والمعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة).
- المجال الرئيس الثاني: أداء العمل والذي يتضمن المجالات الفرعية (تخطيط وتنظيم العمل، وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، وتقييم أداء المؤسسة).
- المجال الرئيس الثالث: والذي يتضمن المجالات الفرعية (دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب، ودور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته، وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات) .
- المجال الرئيس الرابع: والذي يتضمن المجالات الفرعية (المقدرة على التعامل، والمقدرة على التعلم، وأخلاقيات العمل).
- المجال الرئيس الخامس: والذي يتضمن المجالات الفرعية (أعداد البناء الاستراتيجي، والمشاركة وتحمل المسؤولية، والعمل الإشرافي، وعملية التغيير).

أن هذه المجالات حاولت الاهتمام بالقيادات التربوية العليا حيث يتوقع أن تساهم هذه الفئة في تطوير الكوادر البشرية التابعة لها، ومن ثم ينعكس ذلك على مخرجات التعليم مما يؤدي إلى تطور المجتمع ورقيه في ظل المستجدات العالمية السريعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنين، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

تبين إن درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنين، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت مرتفعة لجميع المجالات. مما يشير إلى إنهم قد أعطوا درجات تقدير مرتفعة لجميع المجالات الخمسة الرئيسة والتي تتضمن خمسة عشر مجالا ًفرعياً كمجالات من مجالات القيادة التربوية المتميزة. الأمر الذي يعكس وجود رغبة من القيادات التربوية للارتقاء إلى القيادة التربوية المتميزة، والسعي لتطوير المؤسسات التربوية حيث إن هذه المؤسسات تهتم بتربية قادة المستقبل، فلا بد لهؤلاء المربين أن يكونوا القدوة لتلك الأجيال القادمة، حتى يتمكنوا من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتكاد هذه النتائج تتفق مع دراسة الدويري (٢٠٠٦) التي أظهرت أن جميع مجالات الدراسة قد حصلت على درجة موافقة عالية. كما أنها تتفق مع دراسة أمل عقل (٢٠٠٥) التي أظهرت إن درجة تقدير العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات لمجالات الإستبانة كمعايير من معايير التميز كانت مرتفعة في جميع المجالات. حيث يأخذ التميز مكانة هامة في جميع مناحي الحياة وخصوصاً في مجال القيادة والسعي دوماً للوصول إليه.

المجال الرئيسي الأول: المعلومات الأساسية

والذي يضم المجالات الفرعية التالية:

١-الحقائق الرئيسة عن المؤسسة

٢-المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة.

تشير النتائج إلى أن الدرجة الكلية للمجال الرئيس الأول(المعلومات الأساسية)، قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٣)، وبانحراف معياري مقداره (٠,٤٧)،. وقد يُعزى ذلك إلى أن اهتمام القيادات التربوية بالحقائق الرئيسة عن المؤسسة حيث أنها تمكنهم من العمل بتميز، وقد تكون القيادات التربوية بحاجة إلى برامج تدريبية يتمتع خريجوها بدرجة معرفة عالية للمعلومات الأساسية للعمل القيادي المتميز، ويأتي في الدرجة الثانية من الأهمية المجال الخاص(بالمعلومات

الفنية التي لها علاقة بالعمل) حيث يعتبرها القائد التربوي من المعلومات التي لا بد من الإلمام بها لتفعيل عمله بكفاءة وفاعلية، وكذلك لأهميتها في تجسيد أهداف نظمهم ومراعاة المتطلبات المستجدة لبيئاتهم وإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين معهم وتشجيعهم على الجرأة في المبادأة، وفي الإفصاح عن مهاراتهم وممكناتهم الإبداعية، وتحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب حواري وموضوعي واضح يتسم بالعدالة، واحترام وجهات النظر المختلفة، ومن اجل تحقيق حاجات المؤسسة من جهة، وإشباع حاجات العاملين الشخصية من جهة أخرى، وهذا يتطلب أن يكون القائد التربوي يمتلك خطط لتنظيم سير العمل ومعلومات فنية لها علاقة بالعمل لتجنب أي طارئ ممكن أن يحدث من خلال تمتعه بسمات القائد المتميز.

١) الحقائق الرئيسة عن المؤسسة:

وتبين النتائج أن المجال الفرعي الأول (الحقائق الرئيسة عن المؤسسة)، قد بلغ متوسطه الحسابي(٤,٥٧) وانحرافه المعياري (٠,٥٣) وهي درجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة هي من فئة القيادات التربوية العليا وهذه الفئات قد ترغب بدور إداري أكثر فاعلية وتميز، كما قد يعود السبب إلى أن الأهداف تشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف تنظيم المؤسسة، كما إن توضيح الخطط يساعد الأفراد على إدراك الهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته، ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.

وحصلت الفقرة رقم (٢) ونصها (يُلم القائد التربوي المتميز بخطط المؤسسة (طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل) على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات، وقد يعزى ذلك إلى وجود إدارات خاصة تقوم بتوجيه ومساعدة القيادات التربوية في وضع الخطط لأعمالهم ولكن دون اعتمادها على أسس علمية، كما قد يعود إلى أن خطط المؤسسة أكثر تنوعاً واتساعاً لذا تتطلب الوقت والجهد الكبيرين من قبل القائد التربوي للإلمام بها، خصوصاً أن الخطط المؤسسية تعبر عن نظرة مستقبلية قد لا يلم بها القائد التربوي.

٢) المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي الثاني (المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة)، قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٢) وهي درجة عالية، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة لإحداث نقلة نوعية في مفهوم القيادة التقليدية والانتقال به إلى مفهوم القيادة الحديثة، الأمر الذي يتطلب امتلاك مهارات عديدة، وكذلك إلى زيادة وعي القيادات التربوية لأعمالهم والعمل على تطويرها، كما وقد يعود إلى رغبة القائد في التميز وتطوير ثقافته حيث إن تطوير ثقافته تجسد التميز وتشكل ضرورة أساسية لرفع قيمة المؤسسة وأثرها الايجابي على المستفيدين، كما وقد يعود إلى أن القائد التربوي قائد فاعل لديه مقدرة التعلم من الآخرين، فالقائد الفعال هو الذي يقيم أداءه ويبحث عن طرق تنمي مهاراته وتطورها ومن بينها التعلم من مبادئ الإدارة ونظرياتها والمعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة وذلك من خلال ملاحظة الآخرين والتعلم من نجاحاتهم وتجنب أخطائهم، عبر معايشة خبرات يطورون عبرها مهارتهم واداءاتهم وصولاً إلى إتقان الأدوار التي يقومون بها.

وحصلت الفقرة (٤) والتي تنص على (يُلم القائد التربوي المتميز بالمعلومات التكنولوجية الخاصة بالعمل) على المرتبة الأخيرة، وقد يُعزى ذلك إلى وجود دورات تدريبية للمعلومات التكنولوجية الخاصة بالعمل التي التحقت بها القيادات التربوية المتمثلة بالرخصة الدولية لقيادة الحاسوب الآلي (ICDL) ورغم قلتها إلا إن هذه البرامج ساهمت في تزويدهم ببعض من المهارات اللازمة لأداء أعمالهم، كما قد يعود إلى إن بعض القادة لا يمتلكون المقدرة على متابعة كل ما هو جديد من المعلومات التكنولوجية الخاصة بعملهم، وذلك نظراً إلى إن بعض القادة التربويين لا يمتلكون أدنى معرفة بكيفية استخدام الحاسوب نظراً لكبر سن القائد التربوي، إضافةً إلى عدم توفر أجهزة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالعمل والتي تفرض عليهم المتابعة في استخدامها، وبالتالي الإلمام بها، وأيضا قلة الوقت المتاح لدى القائد للإلمام بها وعدم توفر المكان المناسب لإقامة المراكز التدريبية على كيفية استخدام المعلومات التكنولوجية الخاصة بالعمل.

المجال الرئيسي الثاني: أداء العمل:

ويضم هذا المجال المجالات الفرعية التالية:

٣-تخطيط وتنظيم العمل

٤-تفعيل إدارة الجودة الشاملة

٥-تقييم أداء المؤسسة

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الرئيس الثاني (أداء العمل) قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥١) وبانحراف معياري مقداره (٠,٤٣)، وهي درجة عالية، وقد يُعزى ذلك إلى أن فقرات المجال الرئيس تهتم بالمجال الفرعي الذي يختص (بتخطيط وتنظيم العمل) أكثر من المجالات الفرعية الأخرى، وهذا يشير إلى أن هذه الكفايات تستوجب امتلاكها من قبل القيادات بسبب التطورات الإدارية الحديثة، وكذلك قد يُعزى ذلك إلى انخفاض مستوى هذه الكفايات لدى القيادات التربوية أكثر من المجالات الفرعية الأخرى التابعة لهذا المجال الرئيسي، في حين أن المجال الفرعي (تفعيل إدارة الجودة الشاملة) جاء بمستوى أقل، وقد يعود ذلك أنه من أجل الوصول إلى تفعيل إدارة الجودة الشاملة يجب أن يقوم القائد التربوي بتخطيط وتنظيم العمل أولاً.

٣) تخطيط وتنظيم العمل

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي الثالث (التخطيط وتنظيم العمل)، قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٦٢) وبانحراف معياري مقداره (٠,٤١) وهي درجة عالية ودالة، وقد يعود ذلك إلى أهمية الكفايات والمهارات اللازمة للقيادات التربوية الحديثة التي يتوجب عليها تفعيل عملية التخطيط أولا، حيث تُعد عملية التخطيط وتنظيم العمل من المهام الرئيسة للقيادات عامة والقيادات التربوية خاصة، حيث إن القيادة التربوية قيادة مؤنسنة لا تحتمل التجريب، فلا بد من التخطيط ، كما وقد يعود إلى تفهم القائد التنوع والتفاوت في المقدرات الفردية لديه، ومقدرة القائد على اكتساب المعارف ومعايشة الخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل ما ينقصه من المعلومات، وكذلك الاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملاءمة، والعادات اللازمة من أجل رفع كفاءة الفرد في الأداء، وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

وحصلت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على (يحرص القائد التربوي المتميز على معرفة تفاصيل العمل) على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٦)، وقد يعزى ذلك إلى أن التشريعات التربوية والإدارية التي تسعى إليها المؤسسات التربوية لا بد أن تعتمد على الوصف الوظيفي للعمل وتجسيده في فعاليتها. كما وقد يعود الى قلة ورش العمل المتخصصة بتعليم القائد أهم تفاصيل عمله وحضور اللقاءات التربوية والدورات التدريبية المناسبة وقد يعود إلى اعتقاد القائد بان معرفة تفاصيل العمل ليست بالأمر الضروري فيغفلها ويركز على البارز منها. تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو غزله (٢٠٠٥) والتي توصلت بان الخطط المعدة للقيادات التربوية تتم دون مشاركتهم.

٤- تفعيل إدارة الجودة الشاملة

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي الرابع (تفعيل إدارة الجودة الشاملة)، قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٥١)، وقد يعزى ذلك إن إدارة الجودة الشاملة هي المفهوم الذي انطلق منه البحث عن التميز، لذا فإن القيادة المتميزة تعتمد على جميع العناصر والمقومات التي تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمراً يتخلل جميع فعاليات القيادة، وقد يعود إلى أن بعض القيادات التربوية تم ترشيحها لجائزة التميز ويتطلب ذلك منهم الالتزام بالجودة أولاً، وقد يعود إلى أن للقيادات التربوية دور حاسم في إنجاح العمل عندما تسعى الى الجودة في أدائها، كما وقد يعود إلى قناعة القائد التربوي بأنه يشكل القدوة الحسنة والمثلى لغيرة من المدراء والقادة التربويين.

وحصلت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على (يقوم القائد التربوي المتميز بالعمل وبنفس مستوى الأداء الجيد في حال زيادة حجم العمل) على المرتبة الأخيرة، وهي نتيجة منطقية تنسجم بشكل كبير مع معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع حيث تشكل إدارة الجودة الشاملة أهم عناصر وعوامل التميز، كما وقد يعود السبب إلى صعوبة العمل وقلة الوقت المخصص لانجاز الأعمال المفروضة على القائد التربوي وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المعاني (٢٠٠٨)، ودراسة البستنجي (٢٠٠١)، ودراسة التميمي (٢٠٠٥)، ومع دراسة بدح (٢٠٠٣).

٥) تقييم أداء المؤسسة

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي الخامس (تقييم أداء المؤسسة)، قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٨)، وهي درجة عاليةً وحصلت على المرتبة الأولى من بين جميع المجالات وتوضح هذه النتيجة أن القيادات التربوية ما تزال تعاني من عدم وجود مقاييس لأداء العمل، وقد يعود إلى رغبة القيادات التربوية في استخدام أنواع مختلفة من المقاييس لتقييم الأداء لاكتشاف مواطن الخلل والضعف في إنجاز الأهداف الموضوعة، وكذلك قد يعود أيضا إلى الرغبة باستخدام أدوات تقييم موضوعية تمكنهم الاستفادة من نتائجها في اتخاذ إجراءات علاجية وتحسينية تحسن من أداء المؤسسة ومخرجاتها التربوية ومن ثم يتم انعكاسها على المجتمع ككل. وكذلك قد يعود إلى رغبة القيادات التربوية في المحافظة على موجودات المؤسسة، خاصة وإن طبيعة العمل التربوي عمل إنساني يتعامل مع إنسان يحتاج إلى امتلاك القيادات التربوية لهذه الكفايات بموضوعية، الأمر الذي يستدعي أن تكون هذه الكفايات من أولويات التدريب عليها.

وقد حصلت الفقرة رقم (١٩) ونصها (يستخدم القائد التربوي المتميز مقاييس الأداء لمراجعة أدائه الوظيفي) على المرتبة الأخيرة في هذا المجال، وقد يُعزى ذلك إلى إن الأداء الوظيفي للقيادات التربوية هو عمل إشرافي أكثر من كونه أدائي يمكن تقيمه، وكذلك قد يعود إلى عدم وجود مقاييس للأداء في المؤسسة لمراجعة الأعمال الخاصة بالقيادات، وفي حال وجودها عدم توظيفها بطريقة علمية بل بطريقة مجاملة، كما وقد يعود إلى عدم وجود دورات تدريبية تعلمهم كيفية قياس الأداء لمراجعة العمل الوظيفي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة دنيا العزام (٢٠٠٦). والتي أكدت على إجراء تقييم دوري والإفادة من التغذية الراجعة ودراسة كانجي ومورا (Kanji & Moura , 2001) التي توصلت إلى إن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم نماذج تميز الأداء.

المجال الرئيس الثالث: الإعداد المعرفي

يضم هذا المجال المجالات الفرعية التالية:

٦-دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب.

٧-دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته.

٨-تنمية وتفعيل شبكة العلاقات.

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الرئيس الثالث (الإعـداد المعرفـي) أن المتوسـطات الحسابية لهذا المجال جاءت متنوعة وعدم تركيزها على مجال فرعي دون الآخر وقد يعزى التنوع في درجة الأهمية للمجالات الفرعية التابعة لهذا المجال الرئيس إلى أهمية الإعداد المعرفي والحاجة الماسة له في تنفيذ العمل القيادي التربوي المتميز، وضرورة استيفاء كل المجالات لمتطلبات التميز القيادي، وكذلك ضرورة الإعداد المعرفي وتنميته للقيادات المسئولة عن إعداد جيل المستقبل.

٦) دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي السادس (دور القائد التربوي المتميز فـي الإعداد والتدريب) قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٠) والانحراف المعياري (٠,٥٢) وهـي درجـة عالية، وقد يعزى ذلك إلى اعتماد القيادات على أساليب التدريب التي تعتمد على الأسلوب التلقيني، وأن الدورات التربوية لها أهمية كبيرة في تطوير الأساليب والوسائل والأثر الذي تتركه على الفرد وعلى مساهمته في تحقق الكفاءة والفعالية في اداءاته، ولأهميتها في مساعدة القائد التربوي علـى تحقيق أهداف المؤسسة وتمكينه من أداء وممارسة المهام الإشرافية والإدارة والقيادة بشكل أفضل.

وقد حصلت الفقرة رقم (٢٧) ونصها (يشارك القائد التربوي المتميز بدورات تدريبية قبـل التحاقه بالعمل) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٠)، وانحراف معياري (٠,٨٠)، وقد يعزى ذلك إلى عدم توفر دورات تدريبية كافية لتطوير القائد التربوي بشكل كافٍ قبـل البـدء بالعمل، وإلى قلة عدد المؤسسات التربوية التي تعقد الدورات لموظفيها وإن وجدت فهذه الـدورات تقتصر على عدد معين من الموظفين لتدريبهم، وقد يعود إلى أن الدورات تعطى ضمن إطار نظري فقط دون تطبيق ما قام بتعلمه من خلال الدورة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مـع دراسـة العنـزي (٢٠٠١) التي أكدت على ضرورة تطوير الموارد البشرية. ودراسـة المحمـود (٢٠٠٥) التـي توصلت إلى إعادة النظر ببرامج التأهيل والتدريب التي تطرحها وزارة التربية والتعليم الأردنية.

٧) دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي السابع (دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته) قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٠) والانحراف المعياري (٠,٥٠). وهي درجة عالية، وقد يعود ذلك إلى أهمية البرامج التدريبية التي تعنى باتخاذ القرارات للقيادات التربوية الخاصة لإعداد قائد تربوي متميز وقادر على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وقد يعود أيضا إلى حرص القادة التربويين على عدم انهيار المؤسسات التربوية أو إعاقة عملها بطريقة أو بأخرى. لما للقرار المناسب من أهمية في تعزيز مقدرات وإمكانيات الأفراد على الأداء ويعمق بعد الالتــزام لــديهم، ويوفر فرصة لممارسة المهارات الشخصية لدى العاملين ومقدرتهم على الابتكار في حل مشكلات العمل وتعزيز بعد الإنتاجية وتيسير العمل دون ارتباط ذلك بوجود القائد.

وحصلت الفقرة رقم (٣١) ونصها (يستفيد القائد التربوي المتميز من خبرات الزملاء الأقدم بالعمل) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٧١) وقد يعزى ذلــك إلى احتكار بعض القادة التربويين معرفتهم وخبراتهم للتعزيز وشعورهم بالمعرفة والمقــدرة علــى أداء الأعمال المطلوبة دون التوضيح للآخرين طبيعة أعمالهم، حتى تبقى المؤسسة في حاجة لمثل هذا القائد التربوي لنجاح سير العمل وتحقيق أهدافه وذلك لاقتناعهم بأنه الشخص الوحيد المناســب والذي يستطيع تنفيذ العمل على أكمل وجه.

٨) تنمية وتفعيل شبكة العلاقات

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي الثامن (تنمية وتفعيل شبكة العلاقات) قد بلــغ المتوسط الحسابي (٤,٤٨) والانحراف المعياري (٠,٤٦) وهي درجة عالية، وقد يعزى ذلك إلــى أهمية العملية القيادية كونها عملية تحتاج إلى تنمية وتفعيل شبكة العلاقات خارج نطاق المؤســسة التربوية، وهذا يتطلب امتلاك مهارات وكفايات لتفعيل هذه العلاقات مما يجعل فقرات هذا المجــال ضرورية جداً، يجب امتلاكها من قبل القيادات التربوية، لأنها تعكس مهارات وكفايات هذه القيادات في التواصل مع البيئة خارج إطار الإدارة التي يعمل بها، ولما لتنمية وتفعيل شبكة العلاقات مــن أهمية على استقبال وإرسال المعلومات بشكل واضح وكيفية استقبال الشكاوى، والمقدرة على تقبّــل الرأي الآخر، والمقدرة على كتابة التقارير، وكيفية التعامل مع الدوائر خارج المؤسسة وجميع هذا بهدف الارتقاء بأداء المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها بفاعلية.

وحصلت الفقرة رقم (٤٢) ونصها (يتعامل القائد التربوي المتميز مع الدوائر الأخرى خارج المؤسسة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٤٢) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وقد يعــزى ذلك إلى تحقق درجة من العلاقات الخارجية البسيطة من خلال الاتصالات مع الــدوائر الأخــرى الخاصة بالعمل، حيث إن طبيعة العمل التربوي يتطلب أن يكون القائد التربوي المتميز على علاقة جيدة مع مؤسسات أخرى في المجتمع، سواء كانت حكومية أم خاصة لها علاقة بالعمل التربــوي، كما وقد يعود إلى تقيد القيادات التربوية بظروف العمل المتميزة بالتكرار، والــروتين، والبــساطة، والتنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات فقط، دون الاعتماد على خبرات من خارج المؤسسة.

المجال الرئيسي الرابع: المميزات الشخصية

يضم هذا المجال المجالات الفرعية التالية:

٩-المقدرة على التعامل.

١٠-المقدرة على التعلم.

١١-أخلاقيات العمل.

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الرئيس الرابع (المميزات الشخصية) قد بلــغ (٤,٤٧) والانحراف المعياري (٠,٤٦) وهي درجة عالية، وقد يعزى ذلك إلــى اهتمــام فقــرات المجــال بالمميزات الشخصية المتمثلة بالمقدرة على التعامل مع المواقف أو مع الأفراد فلذلك لا بــد للقائــد التربوي المتميز من التواصل مع الأفراد ليتعرف على حاجاتهم، والمقدرة على التعلم مــن خــلال جميع الأساليب ليتمكن من مواكبة التطور العلمي الهائل والمستمر، وقد تبين من خــلال المجــال الرئيس الرابع بأنه قد تم التركيز على المجال الفرعي الخاص (بأخلاقيات العمل) أكثر من غيــره وقد يعزى ذلك إلى انه من خلال الأخلاق تتحقق المقدرة على التعامل، المقدرة على التعلم وبالتالي من خلال تطبيق هذه المجالات الفرعية يتم السير باتجاه القيادة المتميزة.

٩) المقدرة على التعامل

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي التاسع (المقدرة على التعامل) قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٥) والانحراف المعياري (٠,٤٨) وهي درجة عالية، قد يعزى ذلك إلى أهمية تمتــع

القيادات بالمقدرة على التعامل مع الأفراد أو التعامل مع المواقف، وهذا في حد ذاته صلب العملية القيادية، ولا بد من الحرص على تفعيلها في كافة المواقف القيادية، كما وقد يعود إلى قناعة القـادة التربويين بان مهنتهم كقادة هي المكان الذي تمارس فيه المسؤوليات والتي تتطلب أن يقوم بـأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو الجميع، أضف إلى ذلك بان تحمـل المـسؤولية يتمثل في الجانب الفني منها ويعتني بإحداث تحسن مستمر ومدروس في العملية التربوية باكملها.

وحصلت الفقرة رقم (٤٦) ونصها (يتحلى القائد التربوي المتميز بالتسامح إلى حدٍ معـين) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٦٨) وقد يعزى ذلك إلى تحقق درجة من التسامح من خلال المهارات التي يمتلكها القائد في تعامله مع الآخرين ولكنها ليست بالحد المطلوب تحقيقه، كما وقد يعود إلى كثر المتطلبات والمسؤوليات المفروضة على القائـد التربـوي والتي تجعله اقل تسامحاً.

١٠) المقدرة على التعلم

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي العاشر (المقدرة على التعلم) قد بلغ المتوسـط الحسابي (٤,٤٣) والانحراف المعياري (٠,٦٠) وهي درجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى التطورات المستمرة والاتجاهات الحديثة في القيادة، والتي فرضت على المؤسسات التربوية التي تسعى إلـى التطوير حث قياداتها على تطوير أنفسهم من خلال الاستمرارية في التعلم، وعـدم التوقـف فـي التطوير، كما وقد يعود إلى حرص القادة التربويين على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادهـا ومجالاتها، كما ويدل على مقدرة القائد على التفكير المتعمق في الأمـور، ودراسـتها وتحليلهـا، واستنتاج نقاط القوة والضعف فيها، ويتضمن هذا البعد درجة اهتمام القائد التربوي بالاحتياجـات الفردية للعاملين أيضاً والتي يتم الاعتماد عليها عند بناء التفكير العلمي المنظم للقيادة.

وحصلت الفقرة رقم (٥٨) ونصها (يحرص القائد التربوي المتميز على تخـصيص بعـض الوقت للقراءة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٠) وانحراف معيـاري (٠,٨٢)، وقد يعزى ذلك إلى أن ضيق الوقت بسبب العمل المتواصل، والمسؤوليات الكثيرة الملقاة على كاهله لا تمكنه من المطالعة اليومية، وإنما يمكنه ذلك في بعض الأوقات وليس يومياً.

١١) أخلاقيات العمل

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي الحادي عشر (أخلاقيات العمل) قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥٧) والانحراف المعياري (٠,٤٦) وهي درجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى الأهمية التي تعبر عنها فقرات المجال المتمثلة بالمقدرة على تقديم صورة إيجابية عن نفسه، وعن مؤسسته بما يعكسه من المصداقية والموضوعية في العمل، وكذلك المحافظة على موجودات المؤسسة فالعمل التربوي يتميز عن غيره بأنه يتطلب من القيادات التربوية امتلاك هذه الكفايات، الأمر الذي يستدعي أن تكون هذه الكفايات من أولويات التدريب عليها، إضافةً إلى حرص القائد على عمله والتجديد بالتدريب على تقييم المنجزات وتحليل الموجودات المؤسسية باستمرار.

وحصلت الفقرة رقم (٥٩) ونصها (يمتلك القائد التربوي المتميز تقديم صورة إيجابية عنه للباقته) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٦٠) وقد يعزى ذلك إلى أن فرص الدراسة للحصول على المؤهلات العلمية تنمي تعلم اللباقة عند الفرد، وكذلك الخبرة الطويلة له في العمل، ومن الملاحظ أن الفقرة تنسجم بدرجة عالية مع المجال على الرغم من حصولها على أدنى متوسط حسابي بين فقراته.

المجال الرئيس الخامس: مهارات القائد التربوي المتميز

يضم هذا المجال المجالات الفرعية التالية:

١٢-إعداد البناء الاستراتيجي.

١٣-المشاركة وتحمل المسؤولية.

١٤-العمل الإشرافي.

١٥-عملية التغيير.

تبين النتائج أن المجال الرئيس الخامس (مهارات القائد التربوي المتميز) الفقرة ذات الرقم (٧٧) ونصها (يقوم القائد التربوي المتميز بتقديم القدوة الحسنة لمرؤوسيه في الأداء والسلوك) قد حصلت على المرتبة الأولى، وقد يعود ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى أهمية البحث عن قادة مبتكرين تتوافر فيهم صفات القيادة والابتكار والتي يجب أن يتحلى بها كل من يمسك بزمام

القيادة ليستطيع أن ينمي في مرؤوسيه تلك الخصال الإبتكاريه التي باختصار لن تتحقق إلا عن طريق قيادة ابتكاريه تسمح بطرح الأفكار المتعددة والمشاركة والعمل بروح الفريق وقبول الأفكار، مما يشكل قدوة حسنة لدى جميع الموظفين.

. وقد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية المجال الفرعي الخاص (بالعمل الإشـرافي): وقد يعزى ذلك إلى إن اهتمام هذا لمجال بالأمور التي هي هدف العمل القيادي المتمثلة بالموارد البشرية، والموارد المالية، والتدريب، والتحفيز، وقياس الأداء، ومراجعة الأداء فجل اهتمام القيادات التربوية تحسين العمل وذلك لا يتم إلا من خلال الموارد البشرية ودعمها ومن اجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية فلا بد من مواكبة عمليات التجديد عبر الاستمرار في عملية التدريب للكوادر البشرية.

١٢) إعداد البناء الاستراتيجي

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي الثاني عشر(إعداد البناء الاستراتيجي) قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥١) والانحراف المعياري (٠,٥٠) وهي درجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى أهمية بناء رؤية المؤسسة ورسالتها، وإعلانها لجميع العاملين وتوضيح الخطة وأهدافها للمعنيين، والحرص على ترسيخ القيم المشتركة للمؤسسة ليتم تشجيعهم على تنفيذها. كما قد تعود هذه النتيجة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لأن الإستراتيجية أو التوجيه الاستراتيجي هو الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية في وزارة التربية والتعليم، ولاشك أن التخطيط يحدد مسار العمل، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وهو الوظيفة الأولى والأساسية في عمل القيادة بصفتها واجهة المؤسسة، ولا تتحقق فعالية التخطيط إلا من خلال قيام القيادات التربوية بوضع إستراتيجية واضحة المعالم محددة لمجابهة مواقف مستقبلية وفقا لرؤى مدروسة.

وحصلت الفقرة رقم (٦٧) ونصها (يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير رسالة المؤسسة) على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات بمتوسط حسابي (٤,٤٦) وانحراف معياري (٠,٥٩)، يمكن الإشارة هنا أن متوسط هذه الفقرة مرتفع وإن جاءت في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى أهمية تطوير رسالة المؤسسة إذ يمكن من خلالها توحيد المعتقدات والمفاهيم والقيم التي تُبنى عليها البرامج الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، ودفعها إلى الأمام. ومن الجدير بالذكر أن

الرسالة التي يحرص القادة التربويون على تطويرها يجب أن تكون مختصرة وتفيد كإطار لكل الإجراءات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

١٣) المشاركة وتحمل المسؤولية

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي الثالث عشر (المشاركة وتحمل المسؤولية) قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٥) والانحراف المعياري (٠,٥٢) وهي درجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى أهمية تحمل المسؤولية الجماعية في الأعمال القيادية وكذلك تشجيع المشاركة في النشاطات، والمرونة في انجاز العمل بكفاءة، والحرص على ترسيخ المشاركة في العمل. وقد أكدت نظريات القيادية الحديثة على أهمية المرونة في سلوك القائد تبعا للموقف أو الظرف السائد، فالقائد الناجح هو من يمارس سلوكيات مختلفة تتناسب مع الموقف الذي يمر به. كما تتمثل المرونة لدى القيادات التربوية بالسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيعهم على تبادل الاتصال مع القائد والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم وحاجاتهم إذ لا بد من الحرص على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع العاملين، لتنمية العلاقات الطيبة بينهم، حيث أن ذلك يؤدي إلى سير العمل بطريقة مريحة.

وحصلت الفقرة رقم (٧٠) ونصها (يساهم القائد التربوي المتميز في النشاطات غير الرسمية للمؤسسة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٧١)، وقد يعزى ذلك إلى انخفاض مستوى الثقة في النشاطات غير الرسمية، وإنما تتحقق المساهمة في النشاطات غير الرسمية من خلال نشاطات فاعلة هادفة لدراسة ومناقشة قضايا تخص القيادات. ومما هو جدير بالذكر أن الفقرة التي تشير إلى مشاركة القادة في النشاطات غير الرسمية قد حصلت على متوسط مرتفع، وإن جاءت في المرتبة الأخيرة، وهذا يعطي مؤشراً على الأوليات التي يهتم بها القادة التربويين، وقد تأتي المساهمة في النشاطات غير الرسمية ذات درجة عالية من الأهمية ولكن هناك نشاطات وإجراءات ذات أولوية أعلى منها.

١٤) العمل الإشرافي

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي الرابع عشر (العمل الإشرافي) قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥٥) والانحراف المعياري (٠,٤٩) وهي درجة عالية، قد يعزى ذلك إلى أهمية الإشراف التربوي إذ يعد من أهم الأجهزة التي تساعد على تحقيق غايات التعليم وأهدافه التربوية من خلال الإشراف على سير العملية التربوية حيث يعمل على تشخيص الواقع وتحديد أوجه النقص

والقصور في العملية التربوية والتعليمية. كما تنبع أهمية الإشراف التربوي من أهمية التربية ذاتها التي تعني بتربية الأبناء، وإعدادهم بما يكفل تحقيق أهداف المجتمع، لأن الأبناء هم قادة المستقبل وعلى كواهلهم تنهض المجتمعات.

وحصلت الفقرة رقم (٨١) ونصها (يمتلك القائد التربوي المتميز منهجية لقياس الأداء) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٦٧). وأيضا هنا لابد من الإشارة إلى أن متوسط هذه الفقرة مرتفع وإن جاءت في المرتبة الأخيرة ولكن قد تكون احتلت المرتبة الأخيرة بسبب ضعف مستوى أدوات قياس الأداء في العمل التربوي. وكذلك قد يعود إلى عدم التحاق القيادات التربوية بدورات تختص بمنهجية لقياس الأداء وجهلهم في الأساليب العلمية لقياس الأداء.

١٥) عملية التغيير

تبين النتائج أن الدرجة الكلية للمجال الفرعي الخامس عشر (عملية التغيير) قد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٧) والانحراف المعياري (٠,٥٧) وهي درجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك استعداداً للتغيير نحو الأفضل والرغبة فيه والمقدرة على مواجهة الصعوبات التي يتم مواجهتها في عملية التغيير. وكذلك قد يعود إلى أن القيادات التربوية تطمح وتسعى إلى التغيير نحو الأفضل وظهر ذلك من خلال المشاركة بمؤتمرات التطوير التربوي الداخلية والخارجية للاستفادة من التجارب في هذا المجال حتى يتمكن من التغيير بفاعلية واقتدار. ولكن القيادات التربوية ترى بانها ما زالت تحتاج للمزيد من الخبرات بعملية التغيير بسبب التطورات السريعة التي لا بد من مواكبتها.

وحصلت الفقرة رقم (٨٨) ونصها (يقيس القائد التربوي المتميز ويراجع فعالية التغيير) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٧٠) على المرتبة الأخيرة. وقد يعزى ذلك إلى وجود حاجة لمراجعة العمل التربوي الذي يسعى إلى التغيير والقائد التربوي يحتاج إلى أدوات قياس علمية لقياس عملية التغيير بشكل دقيق وهذا يتطلب من القيادات التربوية إلى التدريب على الطريقة العلمية لاستخدام هذه الأدوات واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة اسكلدنسن (Eskildsen & Anders, 1999)التي توصلت إلى إن المؤسسة إذا أرادت تحقيق التميز في العمل فعليها أن تتجه نحو

التغيير وكـذلك تتفـق هـذه الدراسة مـع دراسـة طويقـات (٢٠٠٧) التـي أظهـرت إن خاصية سلوكية للقيادة الإبداعية في مجال القابلية للتغيير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تقديرهم لملاءمة مجالات القيادة المتميزة في الأردن تعـزى إلـى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

أولاً: النتائج المتعلقة بالفروق التي تعزى إلى متغير الجنس:

تم حساب متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم الأردنية (ذكـر، أنثى) ثم جرى استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحـصائية، في درجة تقدير عينة الدراسة لملاءمة مجالات القيادة المتميزة للقيادات التربويـة تعـزى لمتغيـر الجنس، ومن خلال التحليل الإحصائي لم يظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية لعدد من مجالات القيادة المتميزة في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال(المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة)، إذ كانت لصالح جنس الأنثى. وقد يعزى إن المعلومات الفنية مهمة لدى المرأة في العمل القيادي، وتعتبره ضرورة لتحقيق التميز فـي مجـال العمل، والذي يعد من المتطلبات الحديثة التي تحقق التفوق، لذلك لابد أن تلجأ الإدارات العليا فـي وزارة التربية والتعليم إلى تكليف عدد من النساء اللواتي ترى فيهن المقدرة على الأعمال القياديـة وتتجنب الطرق التقليدية وتعمل على تنمية مهارات التميز ومباشرة العمل وتحسين الأداء.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي:

تم حساب متوسط إجابات القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية (بكالوريوس، ودبلوم عالي، وماجستير، ودكتوراه) ثم جرى استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كانـت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقديرهم لملاءمة مجالات القيـادة المتميـزة القيـادات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والذي لم يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعدد من مجالات القيادة المتميزة في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (تقييم أداء المؤسسة).

ولمعرفة أي فئة من فئات المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) توجد بينها فروق ذات دلالة إحصائية فقد تم إجراء اختبار توكي لدلالة الفروق البعدية وكانت بين حملة الدبلوم العالي أو البكالوريوس من جهة وبين حملة الماجستير من جهة أخرى إذ كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية تساوي (-٣٣) لصالح الماجستير. وقد يعزى ذلك إلى إن الخبرة والمعرفة بالعمل القيادي لحاملي درجة الماجستير أعلى منه في درجة الدبلوم العالي أو البكالوريوس وكذلك إلى أن القيادات التربوية حاملي درجة الماجستير عددهم أكثر من حاملي الدبلوم العالي أو البكالوريوس، كما قد يعود إلى أن حملة درجة الماجستير مروا بخبرات تؤهلهم لتقييم العملية القيادية التي تمارسها القيادات التربوية بحيث يقيم الأداء المنوط بالقائد، ويخرج النتائج حسب الأصول العلمية، إذ يمكن تحديد متطلبات التميز في الأداء عندما تكون الأدوار الوظيفية القيادية واضحة، وهذا الأمر يكون أكثر وضوحا لدى حملة الماجستير لأنهم، يدركون الأداء المتوقع من القيادات، ولديهم التسهيلات الضرورية للعمل والمعرفة الكافية به والمهارات اللازمة لأدائه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المحمود (٢٠٠٥). التي أظهرت وجود فروق داله إحصائياً تعزى للمؤهل العلمي وذلك على مجال (المراجعة وتقييم الأداء) وكانت النتيجة لصالح الماجستير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما البرنامج التدريبي المقترح للقيادة التربوية المتميزة في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

بما أن درجات تقدير مديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين كانت مرتفعة لجميع المجالات، فقد تم اقتراح هذه المجالات لتكون هي مجالات القيادة التربوية المتميزة في وزارة التربية والتعليم الأردنية. لتزويدهم بالمهارات المتمثلة في تدريب القيادات التربوية لتأهيلهم للسير نحو التميز كما يلي:

أولاً: المعلومات الأساسية/ الذي يتضمن المجالات الفرعية التالية:

١- الحقائق الرئيسة عن المؤسسة.

٢- المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة.

لتحقيق القيادة أهداف المؤسسة بفاعلية لا بد من وجود خطط طويلة، ومتوسطة، وقصيرة الأجل، ووجود علاقات تكاملية بين الإدارات المختلفة. فالقيادة الفعالة تعمل على وضع الأسس والخطط، وتعمل على توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

ثانياً: أداء العمل/ الذي يتضمن المجالات الفرعية التالية:

٣- تخطيط وتنظيم العمل.

٤-تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

٥-تقييم أداء المؤسسة.

تناول هذا المجال أسلوب التخطيط الذي تعتمده المؤسسة بما في ذلك الأهداف التي تضعها المؤسسة، والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية عمل المؤسسة بسرعة ودقة في الانجاز، وتحقيق مستوى عالي الجودة في أداء العمل، من خلال العمل على تحديد اليات تحليل العمليات وتحديد مواصفات الجودة وتشجيع العاملين لإنجاز الأعمال بتفوق. لذلك لا بد أن يتم قياس ومراجعة مستوى الأداء الفردي، وأداء مجموعات العمل، والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.

ثالثاً: الإعداد المعرفي/ الذي يتضمن المجالات الفرعية التالية:

٦-دور القائد المتميز في الإعداد والتدريب.

٧-دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته.

٨- تنمية وتفعيل شبكة العلاقات.

القيادات التربوية تعمل على تطوير نفسها من خلال تطوير أعمالهم بالدورات التدريبية والتأهيلية المتخصصة في مجال العمل، للقيام بالعمل بكفاءة. لذلك لا بد من نظام متطور يسعى لإدارة القوى البشرية والعمل على تنميتها.

رابعاً: المميزات الشخصية/ الذي يتضمن المجالات الفرعية التالية:

٩-المقدرة على التعامل.

١٠-المقدرة على التعلم.

١١-أخلاقيات العمل.

وهو ما تقوم به القيادات من مقدرة على التصرف بمرونة في مواجهة الأحداث الطارئة، وتحقيق المصداقية والموضوعية، لذلك لا بد من هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

خامساً: مهارات القائد التربوي المتميز/ الذي يتضمن المجالات الفرعية التالية:

١٢-إعداد البناء الاستراتيجي.

١٣-المشاركة وتحمل المسؤولية.

١٤-العمل الإشرافي.

١٥-عملية التغيير.

كيفية مساهمة القيادات في تطوير رؤية ورسالة المؤسسة، والتي تتم من خلال وضع الخطة الاستراتيجة للمؤسسة، والحث على تنفيذها باقامة اتصالات مباشرة من خلال العمل الاشرافي الذي يعمل بروح الفريق الواحد، وهذا يتطلب بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمؤسسة ونظرتها المستقبلية.

مما تقدم ترى الباحثة إن هناك حقيقة ثابتة يعيشها معظم الممارسين للإدارة، تكمن في أن المؤسسات قد نمت وتضخمت في حجمها وتعقدت في وظائفها. وقد واكب ذلك النمو والتضخم تقدم فاعل معرفي وتقني أدى إلى تعقد الأعمال، مما يتطلب الحث على النمو المهني والتدريب المستمر للتمكين من مسايرة هذا التطور والنمو في دور الإدارة ووظائفها، والتدريب هو محاولة مدروسة لمعايشة خبرات مصممة بعناية لتطوير مهارات جديدة وإحداث تغيير في السلوك وتطوير المقدرة

على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة بفاعليه. وقد جاءت هذه الدراسة محاوله لتقـديم برنـامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة.

نتائج الدراسة:

- إن درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية جاءت مرتفعة في جميع المجالات.
- كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال (تقييم أداء المؤسسة) لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح الماجستير.
- كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال (المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة) لمتغير الجنس وكانت النتيجة لصالح الأناث.
- وبناء على ذلك جاءت مرحلة تطوير برنامج تدريبي، إذ تم الدمج بين ما ركز عليه الجانب النظري في تطوير مجالات القيادة المتميزة ، وبين ما أفرزته نتائج الدراسة. وفي المرحلة الخامسة تم التأكد من صدق المحتوى لمجالات القيادة التربوية المتميزة.
- وعليه فإن البرنامج التدريبي يتضمن جميع مجالات القيادة المتميزة التي تطرقت لها الدراسة: المجال الرئيس الأول: المعلومات الأساسية والذي يتضمن المجالات الفرعية (الحقائق الرئيسة عن المؤسسة، والمعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة). والمجال الرئيس الثاني: أداء العمل والذي يتضمن المجالات الفرعية (تخطيط وتنظيم العمل، وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، وتقييم أداء المؤسسة). والمجال الرئيس الثالث: والذي يتضمن المجالات الفرعية (دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب، ودور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته، وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات) . والمجال الرئيس الرابع: والذي يتضمن المجالات الفرعية (المقدرة على التعامل، والمقدرة على التعلم، وأخلاقيات العمل). والمجال الرئيس الخامس: والذي يتضمن الفرعية (إعداد البناء الاستراتيجي، والمشاركة وتحمل المسؤولية، والعمل الإشرافي، وعملية التغيير).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

١. القيام بتطبيق البرنامج التدريبي للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية الذي تم تطويره.
٢. العمل على تنمية مهارات التميز في القيادة، لدى جميع القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
٣. إنشاء إدارة تتولى قياس التميز للقيادات التربوية من خلال توفير الخبراء لذلك.
٤. أن تقوم وزارة التربية والتعليم الأردنية بمنح جوائز معنوية، ومادية للقيادات التربوية التي لها درجة تميز عالية في أدائها.

المراجع العربية:

- القران الكريم، (سورة آل عمران، آية ١٧)، (سورة يس، آية ٥٩).
- أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٤). **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،** الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- أبو شيخه، نادر احمد، (٢٠٠٠). **ادارة الموارد البشرية،** ط١، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أبو غزلة، محمد، (٢٠٠٥). **بناء برنامج تدريبي لمديري الادارات في وزارة التربية والتعليم الاردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الادارية المعاصرة،** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- ابو ناصر، فتحي محمد، (٢٠٠٨). **مدخل الى الادارة التربوية والنظريات والمهارات،** ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري، (٢٠٠٣). **إدارة المؤسسات التربوية،** ط(١)، القاهرة: عالم الكتب.
- باعمر، حفيظ سالم، (٢٠٠٧). **المهارات الابداعية للقائد الاداري واثرها على اداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الاقسام في مراكز الوزارة بسلطنة عمُان،** اطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- باورز، بوب، (٢٠٠٤). **المدرب المتميز فن إيصال الرسالة التدريبيه،** ترجمة سعد القحطاني، السعودية: معهد الاداره العامة، مركز البحوث.
- بدح، احمد محمد، (٢٠٠٣). **إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات العامة،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- البرادعي، بسيوني محمد، (٢٠٠٥). **تنمية مهارات مديري الاداره العليا والمتوسطة رحلة التميز الاداري،** ط١، القاهره: أيتراك للنشر والتوزيع.
- برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز، (١٩٩٩). **التجربة الإدارية المتميزة،** الرجوع للموقع بتاريخ: ١٥/٦/ ٢٠٠٩ **http :// www.dubaie excellence. com /Arabic** .

- البستنجي، نبيل محمود، (٢٠٠١). **اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- البيلاوي، حسن حسين، وآخرون، (٢٠٠٥).**الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد**،(ط١)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- التميمي، فواز محمد، (٢٠٠٥). **فاعلية نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- توفيق،عبد الرحمن، (٢٠٠٥). **القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير**، مركز الخبرات المهنية للاداره، القاهرة: سلسلة روائع الفكر الإداري العالمي، إدارة التطوير التعليمي.
- توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٦). **الشخصية القيادية فكرا وفعلا**، ط٢، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- جاردنر، جون، (١٩٨٩). **التميز الموهبة والقيادة** ، ترجمة محمد محمود رضوان، القاهرة: الدار الثقافية للنشر.
- جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي، (٢٠٠٥). **دليل جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي.**
- جلدة، سامر، (٢٠٠٩). **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، ط١، عمان: دار أسامة للنشر.
- حجي، أحمد إسماعيل، (١٩٩٨). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحداد، عوض، (٢٠٠٣). **مكونات ثقافة المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء**، مجلة إدارة العصر، العدد٤٣، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة: ص٣٨-٤٦.
- الحربي، قاسم بن عائل، (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة، ط١، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحربي، عوض سالم، (٢٠٠٩). **جائزة الملك عبد العزيز للجودة والاستثمار الأمثل**، ورقة عمل كتبت عن دول مجلس التعاون الخليجي.

- الحريري، رافدة، (٢٠٠٨). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن، والعجمي، محمد، (٢٠٠٧). **الإدارة التربوية**، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حسين، عبد الفتاح، (١٩٩٦). **دور التدريب في تطوير العمل الاداري**، القاهره: سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية.
- حمود، خضير، والخرشه، ياسين، (٢٠٠٧). **إدارة الموارد البشرية**،ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الخرشة، ياسين، (٢٠٠٦). **المهارات القيادية وأثرها في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- الخطيب، أحمد، والخطيب، سوداح، (٢٠٠٦). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**، ط٢، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- درادكة، وآخرون، (٢٠٠١). **إدارة الجودة الشاملة**، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدويري، غسان غريب، (٢٠٠٦). " **إدارة التميز في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.
- ربيع، هادي مشعان، (٢٠٠٦). **المدير المدرسي الناجح**، ط١، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ريد، بيترج، (٢٠٠٥). **القيادة المتميزة صياغة استراتيجيات التغيير**، ترجمة علا احمد، ط١، القاهره: مجموعة النيل العربية.
- زويلف، مهدي حسن، (٢٠٠١). **ادارة الموارد البشرية مدخل كمي**، (ط١)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- سعد، عبد المنعم فهمي، (٢٠٠٦). **الملامح الحديثة للاداره التربوية**، (ط١)، القاهرة: الدار الثقافية للنشر.
- السلمي، علي، (٢٠٠٢). إدارة **التميز: نماذج وتقنيات الاداره في عصر العولمة**، القاهرة: دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع.

- السلمي، علي، ورسلان، ساطع، (١٩٩٧). **تحديد حجم القوى العاملة**، القاهرة: منظمة العلوم العربية للإدارة.
- سميث، مارشال غولد، وآخرون، (٢٠٠٦). **التدريب للقيادة كيف يساعد أفضل المديرين في العالم القادة على التعلم**، ترجمة سيف بن عبد العزيز السيف، الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.
- السيد، رضا، (٢٠٠٧). **الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية**، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- الشمايلة، نانسي، (٢٠٠٤). **تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة مؤتة، عمان: الأردن.
- الطائي، رعد عبد الله، وقداده، عيسى، (٢٠٠٨). **ادارة الجودة الشاملة**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٦). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، ط١، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- طرخان، محمد، (٢٠٠٤). **درجة استعداد القيادة التربوية في الأردن لمواجهة التحديات المستقبلية حتى عام ٢٠٢٠ وإعداد القيادات التربوية لمواجهتها**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان: الاردن.
- الطعاني، حسن، (٢٠٠٢). **التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقييمها**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- طويقات، مشهور، (٢٠٠٧).**تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، (٢٠٠٦). **أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها:** الإدارة بالإيمان، عمان: الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، (٢٠٠١). **الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق**، (ط٢)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، (١٩٩٩).**الإدارة التعليمية : مفاهيم وآفاق**، (ط١)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

- عباس، سهلية، (٢٠٠٤). **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، علي، (٢٠٠٦). **المتطلبات البشرية والفكرية للتغيير مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية**، المؤتمر السنوي الثامن، الإسماعيلية: الجمعية العربية للإدارة.
- العجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٨). **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق**، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العديلي، ناصر محمد، (٢٠٠٩). **تحديات تحقيق نموذج التميز في أداء الأعمال والخدمات**، الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية آفاق الإبداع والجودة للتدريب، الرجوع للموقع بتاريخ:٢٠٠٩/٦/٢٢ http://www.aleqt.com .
- العديلي، ناصر محمد، (١٩٩٣). **إدارة السلوك التنظيمي**، ط١، الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث.
- العرفي، عبدا لله، ومهدي، عباس، (١٩٩٦). **مدخل إلى الإدارة التربوية**، بنغازي: دار الكتب الوطنية.
- العزام، دنيا، (٢٠٠٦). **تقدير درجة فاعلية إدارة مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان: الأردن.
- عطوي، جودت عزت، (٢٠٠٤). **الادارة التعليمية والاشراف التربوي اصولها وتطبييقها**، ط١، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عقل، أمل، (٢٠٠٥). **تطوير معايير تميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- العلي، عبد الستار، (٢٠٠٨). **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العمارين، مسعود، (٢٠٠٧). **اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.
- العنزي، نايف جزاع، (٢٠٠١).**اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

- غباين، عمر محمود، (٢٠٠٩). **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، ط١، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- القزاز، إسماعيل إبراهيم، والحديثي، رامي حكمت، وكوريل، عادل عبد المالك، (٢٠٠٩). **Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- قويدر، قورين حاج، (٢٠٠٧). **التميز في منظمات الأعمال**، شبكة المحاسبين العرب، الرجوع للموقع بتاريخ: ٢٠٠٩/٧/٦ **http://www.acc4arab.com**.
- مؤتمن، منى، (٢٠٠٤).**أفاق تطوير الاداره والقيادة التربوية في البلاد العربية**،عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- ماهوني، فرانسيس، (٢٠٠١). **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة**، ط(١)، ترجمة عبد الحكم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- مجيد، سوسن شاكر، والزيادات، محمد عواد، (٢٠٠٧). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المحمود، احمد الزعبي، (٢٠٠٥). **أنموذج إداري مقترح لتطوير الكفاءة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، (٢٠٠٧-٢٠٠٨). **دليل جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص**، الدورة الخامسة، دليل الإشتراك.
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، (٢٠٠٧-٢٠٠٨). **دليل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية**، الدورة الرابعة.
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، (٢٠٠٧ -٢٠٠٨). **دليل معايير واسئله جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية**، الدورة الرابعة.
- المعاني، احمد، (٢٠٠٨). **اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- نورث هاوس، بيترج، (٢٠٠٦). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- الهاجري، برجس، (٢٠٠٦). **بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- وزارة التربية والتعليم، (٢٠٠٥). **التأهيل التربوي**، ص (٤٠-٤١)، رسالة المعلم، مجلة دورية تصدر عن إدارة البحث والتطوير التربوي، أيار، المجلد (٤٣) العدد (٣-٤).
- وزارة التربية والتعليم، (٢٠٠٦). **حوافز المعلمين في الأردني ستين عاما من الاستقلال،** (ص٥٢-٦٢)، رسالة المعلم، مجلة دورية تصدر عن إدارة البحث والتطوير التربوي، كانون أول، المجلد(٤٥) بديل للعددين الأول والثاني.
- وزارة التربية والتعليم، (٢٠٠٨). **المؤتمر الدولي للتربية جنيف**، رسالة المعلم، تطور التعليم التقرير الوطني للملكة الأردنية الهاشمية ، للدورة(٤٨)، تشرين الثاني.
- وزارة التربية والتعليم،(٢٠٠٤). **دور النظام التربوي الأردني في التقدم نحو الاقتصاد المعرفي،** (ص١٢-٢١)، رسالة المعلم، مجلة دورية تصدرعن إدارة البحث والتطوير التربوي، أيلول، المجلد(٤٣) العدد(١).
- وزارة التربية والتعليم،(١٩٨٨).**المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي**، بديلا عن العدد (السادس)من المجلد (التاسع والعشرين) رسالة المعلم، الأردن، المديرية العامة للتخطيط والتطوير والبحث التربوي مديرية التطوير والبحث التربوي.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣). **التدريب الإداري بين النظريه والتطبيق**،(ط٢)،عمان: الجامعة الأردنية.
- يوسف، بومدين، (٢٠٠٧). **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، عدد(٥). ص٢٧-٣٧، جامعة برمرداس، الرجوع للموقع بتاريخ: ٢٠٠٩/٧/١٨(**www.mmsec.com/ m3 BRS bomadian**).

المراجع الأجنبية:

- Abernathy، Virginia Cupp, (2000). **A Descriptive Case Study of Florida School Districts Human Resource Management Development Plan**: Preparing New Principals Program. Thesis (Ed.D.)- University of Florida, USA .

- Agus, Arawati, (2005). **Structural Linkages Between TQM, Product Quality Performance, and Business Berformance**: **Preliminary Empirical Study in Electronics companies**, The Singapore Institute of Management.

- Al-Khateeb Isra`a. (2007). "**Comparison Study of King Abdullah II Award For Excellence With other Inernational Quality"**.Unpublsshed Master Thesis, University of Jordan.

- Breiter, Andre's (2000). **Dynamics of Company Excellence through motivation of Employee**, System Dynamics, Milano, Italy.

- Cobb, Charles.G., (2003). **From Quality to Business Excellence,** ASQ Quality Press: Asystems Approach to Managment, Milwaukee, Wisconsin.

- Dettman, Paul E, (2004). **Administrators, Faculty, and Staff /Support Staff,s Perceptions Of MBNQA Educational Criteriu Implementation at The University Of Wisconsin Stoute, Virginia Polytechnic Institute and State University,** Published BHD Dissertation Virginia, U.S.A Retrieved June 8/4/2009, From: http://www.eric.ed. gov

- Eskildsen, Jacob& Jens, Dahlgaard& Anders, Norgaard, (1999). The Impact of Creativity And Learning on Business Excellence, **Total Quality Managemen**t .Vol (10) Issue (4/5): P 523-530.

- European Foundation Quality Management (2003), **The Fundamental Concepts Of Excellence**, Brussels Representative Office, Belgium, Retrieved July 6,2009, from http// www. Efqm.org.

- Grote, Dick, (2002). **The Performance Appraisal Question and Answer Book Survival Guide For Managers**, United States of America , Across of Board, Nov/ Des 2002, Vol.39, Essue(6), P40-46

- Hunt, Debra, (2003). **Exploring Training Function Dissertation (TFD) A/New Approach To Professional Development in Education,** Thesis (Ph.D)University of Wisconsin, Madison.

- JUSE, (2008). **The Deming Prize, The Deming Prize Menu List, How Was The Deming Prize Established?** Japan., Dateinqualitory Quality Progress, May , Vol (41) Issue (5), P17-25

- Khoo Husien, & Tan Kay (2002). **"Using the Australian Business Excellence Framework to Achieve Sustainable Business Excellence Corporate Social Responsibility and Environmental Managemen**t, Vol (9) Issue (4) P. 196-205.

- Moura P , and Kanji, G (2001). "**Measuring Leadership Excellence**". Shiftted Business School, Sheffleld Hallam University, UK, Total Quality Management, Vol. 12, No.6, 701-718.

- Nooreha Hussain & Mokhtar, Abdullah & Fazil Idris & Idris, Mohd Ashari (2001). "**The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework**"Part of the Taylor & Francis Group Publications. University of Kebangsaan, Malaysia, Total Quality management, Vol 12, No.7&8, 926-931.

- Rober , Clavin , (1999). **Transformational Leadership,** A/prescription For Contemporary Organizations, Web. Ebscohost.com, 28/7/2009

- Routhwell, William, (1997). **Century Vision of Strategic**, Human Resource University Park Pennsylvania.

- Slaughter, Nancy Lynn, (1993). **Evaluation Of a Selected Program For Educational Leadership, (Ph.D)** Thesis, University Of Texas at Hustin.

- Smith and Piele, (1997). **School Leadership**: Thrust for Educational Leadership, Feb/ mar 97, Vol (26), Issue (5), P 31-34

- Wheeland, Cralg, (1994). **Identity And Excellence: Role Models For City Managers**, Vol (26), No (3), P281-304.

- Zenger, John, (1985). **Training For Organizational Excellence, Journal Of European Industrial Training Vol (**9) No (7) P3-8.

ملحق رقم(١)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

قسم الإدارة التربوية والأصول

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **(تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية)** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في قسم الإدارة التربوية والأصول في الجامعة الأردنية.

وتستند الدراسة إلى:

١- ما مجالات القيادة المتميزة في المؤسسات التربوية المعاصرة ؟

٢-ما درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية ؟

ونظراً لخبرتكم، تأمل الباحثة تكرمكم بتحكيم الاستبانة المرفقة للإفادة من رأيكم في إثرائها وتجويدها.

علما بان الإجابات عن فقرات الاستبانة ستكون بالموافقة كما يأتي:

موافق تماما، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة،غير موافق ً تماماً

ولكم جزيل الشكر على تعاونكم.

الباحثة

منيره محمد فارس العريضي

البيانات الشخصية

النوع الاجتماعي: □ **ذكر** □ **أنثى**

المؤهل العلمي: □ **بكالوريوس** □ **دبلوم عالي** □ **ماجستير** □ **دكتوراه**

سنوات الخبرة: □ **اقل من٨ سنوات** □ **من٨ سنوات إلى ١٥سنه** □ **أكثر من١٥سنه**

أولا: المعلومات الأساسية

الرقم	الفقرة	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
أ- الحقائق الرئيسية عن المؤسسة				
١.	يتفهم القائد التربوي المتميز أهداف المؤسسة			
٢.	يلم القائد التربوي المتميز بخطط المؤسسة (طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل)			
٣.	يدرك القائد التربوي المتميز العلاقات التنظيمية بين الإدارات المختلفة			
ب- المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة				
١.	يلم القائد التربوي المتميز بالمعلومات التكنولوجية الخاصة بالعمل			
٢.	يدرك القائد التربوي المتميز المعلومات القانونية التي لها علاقة بالوظيفة			
٣.	يلم القائد التربوي المتميز بمصادر تمويل المؤسسة			
٤.	يلم القائد التربوي المتميز بمعلومات عن مبادئ الإدارة ونظرياتها (التخطيط ، التنظيم، المراقبة، التوجيه)			
ثانياً: أداء العمل				
أ- تخطيط وتنظيم العمل				
١.	يتفهم القائد التربوي المتميز وصفه الوظيفي			
٣.	يضع القائد التربوي خطة عمل لعمله			
٤.	يشارك القائد التربوي المتميز في تنظيم العمل بين أعضاء الفريق الواحد			
٥.	يحرص القائد التربوي المتميز على معرفة تفاصيل العمل			
٦.	يحرص القائد التربوي المتميز على تنظيم العمل			
٧.	يتفهم القائد التربوي المتميز إجراءات العمل السليمة			
٨.	يحرص القائد التربوي المتميز على اكتساب الخبرات ذات العلاقة بالعمل			
ب- **تفعيل إدارة الجودة الشاملة**				
١.	يحقق القائد التربوي المتميز الانجازات ضمن الوقت المتاح			
٢.	يقوم القائد التربوي المتميز بالعمل وبنفس مستوى الأداء الجيد في حال زيادة حجم العمل			
٣.	يبذل القائد التربوي المتميز جهوداً متميزة لانجاز العمل			
٤.	يساهم القائد التربوي المتميز في تخفيض المصاريف باتخاذه تدابير عملية مناسبة أثناء العمل			
ج- تقييم أداء المؤسسة				
١.	يستخدم القائد التربوي المتميز مقاييس الأداء لمراجعة أدائه الوظيفي			
٢.	يتقن القائد التربوي المتميز أساليب التحقق من مستوى انجاز الأهداف الموضوعة			
٣.	يطبق القائد التربوي المتميز إجراءات تصحيحية في حال وجود انحراف عن الأهداف الموضوعة			
٤.	يتحقق القائد التربوي المتميز من مستوى انجاز الأهداف الموضوعة			

الرقم	الفقرة	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
ثالثاً: الإعداد المعرفي				
أ- دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب				
١.	تلائم المؤهلات العلمية طبيعة عمل القائد التربوي المتميز			
٢.	تلائم الخبرة في مجال عمل القائد التربوي المتميز لمهام الوظيفية التي يقوم بها			
٣.	يكرس القائد التربوي المتميز مهاراته العملية لانجاز مهامه الوظيفية			
٤.	يكرس القائد التربوي المتميز مهاراته التقنية لانجاز مهامه الوظيفية			
٥.	يشارك القائد التربوي المتميز بدورات تدريبية قبل التحاقه بالعمل			
٦.	يشارك القائد التربوي المتميز بدورات تدريبية بعد التحاقه بالعمل			
ب- دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته				
١.	يحرص القائد التربوي المتميز على تطوير مهاراته الوظيفية لجودة العمل			
٢.	يحرص القائد التربوي المتميز على تنمية المهارات الفنية المتخصصة (الحاسب الآلي، والانترنت)			
٣.	يستفيد القائد التربوي المتميز من خبرات الزملاء الأقدم بالعمل			
٤.	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة لحل أي مشكلة تواجهه لإتمام العمل المطلوب			
٥.	يستطيع القائد التربوي المتميز اتخاذ القرارات اللازمة			
ج- تنمية وتفعيل شبكة العلاقات				
١.	يتعامل القائد التربوي المتميز بسرعة مع التعليمات المعتمدة			
٢.	يستطيع القائد التربوي المتميز التعبير شفوياً عن الأفكار			
٣.	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على التعبير كتابيا عن المعلومات بشكل واضح			
٤.	يتقبل القائد التربوي المتميز استقبال الشكاوي			
٥.	يتعامل القائد التربوي المتميز مع مقدمي الشكاوي بكفاءة			
٦.	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على تقبل الرأي الأخر			
٧.	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على كتابة التقارير بأسلوب مختصر بدون أخطاء			
٨.	يدرك القائد التربوي المتميز التعامل مع الدوائر الأخرى داخل المؤسسة			
٩.	يتعامل القائد التربوي المتميز مع الدوائر الأخرى خارج المؤسسة			
١٠.	يحفز القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق			
رابعاً: المميزات الشخصية				
١.	يتحلى القائد التربوي المتميز بدرجة كافية من المرونة في مواقف العمل			
٢.	يتحلى القائد التربوي المتميز بعدم الانفعال الشديد في حالة التوتر			
٣.	يتحلى القائد التربوي المتميز بالتسامح إلى حد معين			
٤.	يتمتع القائد التربوي المتميز بالاستجابة الفورية للأحداث الطارئة			
٥.	يتحمل القائد التربوي المتميز المسئولية في الأحداث الطارئة			

الرقم	الفقرة	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
.٦	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة في البحث عن أساليب جديدة لتحسين نوعية الأداء			
.٧	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة للقيام بالمهام والأعمال الضرورية دون انتظار التعليمات			
.٨	يتمتع القائد التربوي المتميز بمنهجية في تقديم الأفكار المبتكرة			
.٩	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على مواجهة المشاكل بسرعة			
.١٠	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على التفكير في عدة حلول بسرعة			
.١١	يحرص القائد التربوي المتميز على جودة العمل الإداري			
أ- المقدرة على التعلم				
.١	يحرص القائد التربوي المتميز على التعلم باستمرار			
.٢	يحرص القائد التربوي المتميز على التفكير العملي المنظم			
.٣	يحرص القائد التربوي المتميز على التعلم من جميع مصادر التعلم(دورات ،وندوات ،ومؤتمرات)			
.٤	يحرص القائد التربوي المتميز على تخصيص بعض الوقت يوميا للقراءة			
ب- أخلاقيات العمل				
.١	يمتلك القائد التربوي المتميز تقديم صورة ايجابية عنه للباقته			
.٢	يساهم القائد التربوي المتميز في تقديم صورة ايجابية عن المؤسسة للباقته في التعامل			
.٣	يحرص القائد التربوي المتميز على المصداقية في أداء العمل			
.٤	يحافظ القائد التربوي المتميز على الموضوعية في أداء العمل			
.٥	يحافظ القائد التربوي المتميز على موجودات المؤسسة			
خامساً: مهارات القائد التربوي المتميز				
أ- إعداد البناء الاستراتيجي				
.١	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير ونشر قيم ورؤية ورسالة المؤسسة			
.٢	يساهم القائد التربوي المتميز في وضع الخطة الإستراتيجية			
.٢	يقوم القائد التربوي المتميز بتنفيذ الخطة الإستراتيجية			
.٣	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير رسالة المؤسسة			
.٤	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير أنظمة العمل			
ب- المشاركة وتحمل المسؤولية				
.١	يشارك القائد التربوي المتميز في النشاطات الرسمية للمؤسسة			
.٢	يساهم القائد التربوي المتميز في النشاطات غير الرسمية للمؤسسة			
.٣	يساهم القائد التربوي المتميز في الجهود التطوعية التي ترعاها المؤسسة			
.٤	يبذل القائد التربوي المتميز جهداً كبيراً للارتقاء بتحصيله العلمي			
.٥	يمتلك القائد التربوي المتميز المرونة بهدف إنجاز العمل بكفاءة			
ج-العمل الإشرافي				
.١	يستفيد القائد التربوي المتميز من الموارد البشرية			
.٢	يقوم القائد التربوي المتميز بالاستفادة من الموارد المالية			
.٣	يشجع القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق الواحد			

الرقم	الفقرة	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
٤.	يقوم القائد التربوي المتميز بتقديم القدوة الحسنة لمرؤوسيه في الأداء والسلوك			
٥.	يحرص القائد التربوي المتميز على تنمية وتدريب الموارد البشرية			
٦.	يحرص القائد التربوي المتميز على التحفيز في العمل			
٧.	يقدم القائد التربوي المتميز القدوة الحسنة في مجال الخدمات			
٨.	يمتلك القائد التربوي المتميز منهجية لقياس الأداء			
٩.	يمتلك القائد التربوي المتميز منهجية لمراجعة الأداء			
د-عملية التغيير				
١.	يمارس القائد التربوي المتميز التغيير نحو الأفضل بمقدرة			
٢.	يمتلك القائد التربوي المتميز مهارات في إجراء التغيير نحو الأفضل			
٣.	يدير القائد التربوي المتميز عملية مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة عليها			
٤.	يطلع القائد التربوي المتميز على التجارب الدولية في مجال التغيير			
٥.	يطلع القائد التربوي المتميز على التجارب المحلية في مجال التغيير			
٦.	يقيس القائد التربوي المتميز ويراجع فعالية التغيير			
٧.	يحث القائد التربوي المتميز جميع العاملين للمشاركة والاستفادة من المعرفة المكتسبة من التغيير			

ملحق رقم(٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

قسم الإدارة التربوية والأصول

حضرة المدير/المديرة...المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من قسم الإدارة التربوية والأصول في الجامعة الأردنية.

وتستند الدراسة إلى:

١-ما مجالات القيادة المتميزة في المؤسسات التربوية المعاصرة ؟

٢-ما درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية ؟

ترجو الباحثة التكرم بالاستجابة للفقرات المبينة في الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية علما بان الاستجابات سيتم استخدامها لإغراض البحث العلمي فقط.

علما بان الإجابات عن فقرات الاستبانة ستكون بالموافقة كما يأتي:

موافق تماما، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة،غير موافق ً تماماً

ولكم جزيل الشكر على تعاونكم

الباحثة

منيره محمد فارس العريضي

البيانات الشخصية

النوع الاجتماعي: □ **ذكر** □ **أنثى**

المؤهل العلمي: □ **بكالوريوس** □ **دبلوم عالي** □ **ماجستير** □ **دكتوراه**

سنوات الخبرة: □ **اقل من٨ سنوات** □ **من٨ سنوات إلى ١٥سنه** □ **أكثر من١٥سنه**

أولا: المعلومات الأساسية

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق تماماً
أ- الحقائق الرئيسية عن المؤسسة						
١)	يتفهم القائد التربوي المتميز أهداف المؤسسة					
٢)	يلم القائد التربوي المتميز بخطط المؤسسة (طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل)					
٣)	يدرك القائد التربوي المتميز العلاقات التنظيمية بين الإدارات المختلفة					
ب- المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة						
٤)	يلم القائد التربوي المتميز بالمعلومات التكنولوجية الخاصة بالعمل					
٥)	يدرك القائد التربوي المتميز المعلومات القانونية التي لها علاقة بالوظيفة					
٦)	يلم القائد التربوي المتميز بمصادر تمويل المؤسسة					
٧)	يلم القائد التربوي المتميز بمعلومات عن مبادئ الإدارة ونظرياتها (التخطيط ، التنظيم، المراقبة، التوجيه)					
ثانياً: أداء العمل						
أ- تخطيط وتنظيم العمل						
٨)	يتفهم القائد التربوي المتميز وصفه الوظيفي					
٩)	يضع القائد التربوي خطة عمل لعمله					
١٠)	يشارك القائد التربوي المتميز في تنظيم العمل بين أعضاء الفريق الواحد					
١١)	يحرص القائد التربوي المتميز على معرفة تفاصيل العمل					
١٢)	يحرص القائد التربوي المتميز على تنظيم العمل					
١٣)	يتفهم القائد التربوي المتميز إجراءات العمل السليمة					
١٤)	يحرص القائد التربوي المتميز على اكتساب الخبرات ذات العلاقة بالعمل					
ب- تفعيل إدارة الجودة الشاملة						
١٥)	يحقق القائد التربوي المتميز الانجازات ضمن الوقت المتاح					
١٦)	يقوم القائد التربوي المتميز بالعمل وبنفس مستوى الأداء الجيد في حال زيادة حجم العمل					
١٧)	يبذل القائد التربوي المتميز جهوداً متميزة لانجاز العمل					
١٨)	يساهم القائد التربوي المتميز في تخفيض المصاريف باتخاذه تدابير عملية مناسبة أثناء العمل					
ج- تقييم أداء المؤسسة						
١٩)	يستخدم القائد التربوي المتميز مقاييس الأداء لمراجعة					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق تماماً
	أدائه الوظيفي					
٢٠)	يتقن القائد التربوي المتميز أساليب التحقق من مستوى انجاز الأهداف الموضوعة					
٢١)	يطبق القائد التربوي المتميز إجراءات تصحيحية في حال وجود انحراف عن الأهداف الموضوعة					
٢٢)	يتحقق القائد التربوي المتميز من مستوى انجاز الأهداف الموضوعة					
ثالثاً: الإعداد المعرفي						
أ- دور القائد التربوي المتميز في الإعداد والتدريب						
٢٣)	تلائم المؤهلات العلمية طبيعة عمل القائد التربوي المتميز					
٢٤)	تلائم الخبرة في مجال عمل القائد التربوي المتميز لمهام الوظيفية التي يقوم بها					
٢٥)	يكرس القائد التربوي المتميز مهاراته العملية لانجاز مهامه الوظيفية					
٢٦)	يكرس القائد التربوي المتميز مهاراته التقنية لانجاز مهامه الوظيفية					
٢٧)	يشارك القائد التربوي المتميز بدورات تدريبية قبل التحاقه بالعمل					
٢٨)	يشارك القائد التربوي المتميز بدورات تدريبية بعد التحاقه بالعمل					
ب- دور القائد التربوي المتميز في تنمية مهاراته						
٢٩)	يحرص القائد التربوي المتميز على تطوير مهاراته الوظيفية لجودة العمل					
٣٠)	يحرص القائد التربوي المتميز على تنمية المهارات الفنية المتخصصة (الحاسب الآلي، والانترنت)					
٣١)	يستفيد القائد التربوي المتميز من خبرات الزملاء الأقدم بالعمل					
٣٢)	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة لحل أي مشكلة تواجهه لإتمام العمل المطلوب					
٣٣)	يستطيع القائد التربوي المتميز اتخاذ القرارات اللازمة					
ج- تنمية وتفعيل شبكة العلاقات						
٣٤)	يتعامل القائد التربوي المتميز بسرعة مع التعليمات المعتمدة					
٣٥)	يستطيع القائد التربوي المتميز التعبير شفوياً عن الأفكار					
٣٦)	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على التعبير كتابيا عن المعلومات بشكل واضح					
٣٧)	يتقبل القائد التربوي المتميز استقبال الشكاوي					
٣٨)	يتعامل القائد التربوي المتميز مع مقدمي الشكاوي بكفاءة					
٣٩)	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على تقبل الرأي الأخر					
٤٠)	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على كتابة التقارير بأسلوب مختصر بدون أخطاء					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق تماماً
٤١)	يدرك القائد التربوي المتميز التعامل مع الدوائر الأخرى داخل المؤسسة					
٤٢)	يتعامل القائد التربوي المتميز مع الدوائر الأخرى خارج المؤسسة					
٤٣)	يحفز القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق					
رابعاً: المميزات الشخصية						
أ- المقدرة على التعامل مع الآخرين						
٤٤)	يتحلى القائد التربوي المتميز بدرجة كافية من المرونة في مواقف العمل					
٤٥)	يتحلى القائد التربوي المتميز بعدم الانفعال الشديد في حالة التوتر					
٤٦)	يتحلى القائد التربوي المتميز بالتسامح إلى حد معين					
٤٧)	يتمتع القائد التربوي المتميز بالاستجابة الفورية للأحداث الطارئة					
٤٨)	يتحمل القائد التربوي المتميز المسئولية في الأحداث الطارئة					
٤٩)	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة في البحث عن أساليب جديدة لتحسين نوعية الأداء					
٥٠)	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة للقيام بالمهام والأعمال الضرورية دون انتظار التعليمات					
٥١)	يتمتع القائد التربوي المتميز بمنهجية في تقديم الأفكار المبتكرة					
٥٢)	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على مواجهة المشاكل بسرعة					
٥٣)	يمتلك القائد التربوي المتميز المقدرة على التفكير في عدة حلول بسرعة					
٥٤)	يحرص القائد التربوي المتميز على جودة العمل الإداري					
أ- المقدرة على التعلم						
٥٥)	يحرص القائد التربوي المتميز على التعلم باستمرار					
٥٦)	يحرص القائد التربوي المتميز على التفكير العملي المنظم					
٥٧)	يحرص القائد التربوي المتميز على التعلم من جميع مصادر التعلم(دورات ،وندوات ،ومؤتمرات)					
٥٨)	يحرص القائد التربوي المتميز على تخصيص بعض الوقت يوميا للقراءة					
ب- أخلاقيات العمل						
٥٩)	يمتلك القائد التربوي المتميز تقديم صورة ايجابية عنه للباقته					
٦٠)	يساهم القائد التربوي المتميز في تقديم صورة ايجابية					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق تماماً
	عن المؤسسة للباقته في التعامل					
٦١)	يحرص القائد التربوي المتميز على المصداقية في أداء العمل					
٦٢)	يحافظ القائد التربوي المتميز على الموضوعية في أداء العمل					
٦٣)	يحافظ القائد التربوي المتميز على موجودات المؤسسة					
خامساً: مهارات القائد التربوي المتميز						
أ- إعداد البناء الاستراتيجي						
٦٤)	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير ونشر قيم ورؤية ورسالة المؤسسة					
٦٥)	يساهم القائد التربوي المتميز في وضع الخطة الإستراتيجية					
٦٦)	يقوم القائد التربوي المتميز بتنفيذ الخطة الإستراتيجية					
٦٧)	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير رسالة المؤسسة					
٦٨)	يساهم القائد التربوي المتميز في تطوير أنظمة العمل					
ب- المشاركة وتحمل المسؤولية						
٦٩)	يشارك القائد التربوي المتميز في النشاطات الرسمية للمؤسسة					
٧٠)	يساهم القائد التربوي المتميز في النشاطات غير الرسمية للمؤسسة					
٧١)	يساهم القائد التربوي المتميز في الجهود التطوعية التي ترعاها المؤسسة					
٧٢)	يبذل القائد التربوي المتميز جهداً كبيراً للارتقاء بتحصيله العلمي					
٧٣)	يمتلك القائد التربوي المتميز المرونة بهدف إنجاز العمل بكفاءة					
ج-العمل الإشرافي						
٧٤)	يستفيد القائد التربوي المتميز من الموارد البشرية					
٧٥)	يقوم القائد التربوي المتميز بالاستفادة من الموارد المالية					
٧٦)	يشجع القائد التربوي المتميز على العمل بروح الفريق الواحد					
٧٧)	يقوم القائد التربوي المتميز بتقديم القدوة الحسنة لمرؤوسيه في الأداء والسلوك					
٧٨)	يحرص القائد التربوي المتميز على تنمية وتدريب الموارد البشرية					
٧٩)	يحرص القائد التربوي المتميز على التحفيز في العمل					
٨٠)	يقدم القائد التربوي المتميز القدوة الحسنة في مجال الخدمات					
٨١)	يمتلك القائد التربوي المتميز منهجية لقياس الأداء					
٨٢)	يمتلك القائد التربوي المتميز منهجية لمراجعة الأداء					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق تماماً
د-عملية التغيير						
٨٣)	يمارس القائد التربوي المتميز التغيير نحو الأفضل بمقدرة					
٨٤)	يمتلك القائد التربوي المتميز مهارات في إجراء التغيير نحو الأفضل					
٨٥)	يدير القائد التربوي المتميز عملية مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة عليها					
٨٦)	يطلع القائد التربوي المتميز على التجارب الدولية في مجال التغيير					
٨٧)	يطلع القائد التربوي المتميز على التجارب المحلية في مجال التغيير					
٨٨)	يقيس القائد التربوي المتميز ويراجع فعالية التغيير					
٨٩)	يحث القائد التربوي المتميز جميع العاملين للمشاركة والاستفادة من المعرفة المكتسبة من التغيير					

ملحق رقم (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

قسم الإدارة التربوية والأصول

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **(تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية)** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في قسم الإدارة التربوية والأصول في الجامعة الأردنية.

وتستند الدراسة إلى:

١-ما مجالات القيادة المتميزة في المؤسسات التربوية المعاصرة ؟

٢-ما درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية ؟

ونظراً لخبرتكم، تأمل الباحثة تكرمكم بتحكيم البرنامج التدريبي المقترح المرفق للإفادة من رأيكم في إثرائه وتجويده.

الباحثة

منيره محمد فارس العريضي

وصف البرنامج التدريبي:

اسم البرنامج : برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الهدف العام للبرنامج : تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الاردنية على مهارات وكفايات القيادة المتميزة.

الأهداف الخاصة:

- تعريف القيادات التربوية بمفهوم القيادة المتميزة.
- إكساب القيادات التربوية مهارات فنية لها علاقة بالعمل.
- إكساب القيادات التربوية مهارات التخطيط وتنظيم العمل.
- إكساب القيادات التربوية مهارات المتابعة والتقويم.
- إكساب القيادات التربوية مهارات تفعيل إدارة الجودة الشاملة.
- إكساب القيادات التربوية مهارات تنمية مهاراتهم الشخصية.
- إكساب القيادات التربوية مهارات تنمية وتفعيل شبكة العلاقات.
- إكساب القيادات التربوية مهارات التعلم.
- إكساب القيادات التربوية مهارات أخلاقيات العمل
- إكساب القيادات التربوية مهارات إعداد البناء الاستراتيجي.
- إكساب القيادات التربوية مهارات المشاركة وتحمل المسؤولية.
- إكساب القيادات التربوية مهارات العمل الإشرافي.
- إكساب القيادات التربوية مهارات التغيير.

الفئة المستهدفة:

- مديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- مديري المديريات في وزارة التربية والتعليم.
- مديري التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم.
- المديري الفنيين في وزارة التربية والتعليم.
- المديري الإداريين في وزارة التربية والتعليم.

- **عدد المشاركين:** (٥٧) مشاركاً

المدربون :

- خبراء متخصصون في التميز الإداري.
- مدربون من جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

الحوافز والامتيازات

٤- منح المشاركين شهادة تثبت مشاركته بالبرنامج.

٥- منح المشاركين أفضلية تسليم المواقع القيادية.

٦- منح المشاركين سنوات أقدمية في الترفيع.

مدة التدريب :

- بمعدل (٧٢) ساعة تدريبية ينفذ في(٨) أسابيع بواقع (٣) أيام في الأسبوع، و(٣) ساعات يوميا.

تمويل البرنامج:

- رسوم الاشتراك للمشاركين تدفعه مديرية التدريب والتأهيل التربوي.
- المساعدات الخارجية المعنية بالتطوير التربوي.

الموازنة التقديرية بالدينار الأردني:

أجور محاضرين	٥٠٠٠ دينار
أجور إداريين	٣٠٠٠ دينار
أجور إشراف	٣٠٠٠ دينار
أجور مواصلات للمشاركين	٥٠٠ دينار(دينار واحد لكل مشترك عن كل يوم في الدورة).
مواد تعليمية	٨٠٠ دينار
المجموع	١٢٣٠٠

أساليب التدريب :

- محاضرات
- الندوات التربوية

- المؤتمرات التربوية
- التطبيقات العملية
- النقاش المفتوح
- البحوث
- التقارير

وسائل التدريب:

٧- أفلام الفيديو التدريبية.

٨- جهاز العرض (Data Show).

٩- الحاسب الآلي.

١٠- بحوث تطبيقه من قبل المشاركين في الدورة.

١١- الشفافيات.

١٢- الزيارات الميدانية للوزارات المشتركة في جوائز التميز.

أساليب التقييم:

- تقييم الأعمال التطبيقية التي قام بها المشتركون خلال البرنامج.
- إجراء اختبار نهائي للمشاركين في البرنامج.
- متابعة المشاركين في عملهم لمعرفة ما درجة تطبيقهم للبرنامج في أعمالهم.

محتوى البرنامج: يبين الجدول التالي موضوعات التدريب موزعة على الأسابيع (٨) في المجالات الرئيسة الخمسة والمتضمنة خمسة عشر مجالاً فرعياً لمهارات القيادة المتميزة.

محتوى البرنامج التدريبي

الأسبوع	المجال	اليوم	أهداف البرنامج	مفردات البرنامج	عدد المحاضرات (نظري /عملي)		مجموع الساعات
الأسبوع الأول	القيادة المتميزة	الأول	تعريف القيادات التربوية بمفهوم القيادة المتميزة	١- مفهوم القيادة المتميزة وخصائصها ٢- عرض نماذج التميز	٣		
	المهارات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة	الثاني	إكساب القيادات التربوية مهارات القيادة المتميزة	١- متطلبات القيادة المتميزة ٢- المميزات الشخصية للقيادة المتميزة. ٣-المهارات الفنية للقيادة المتميزة (التكنولوجية، القانونية، التمويلية)	٣		
		الثالث	تنمية تطبيق المهارات الفنية في مجال القيادة المتميزة	من خلال لعب الأدوار خلال المحاضرة		٣	٩
الأسبوع الثاني	التخطيط وتنظيم العمل	الأول	تعريف القيادات التربوية بمفهوم التخطيط	١- ماهية التخطيط وتنظيم العمل ٢- خطوات التخطيط ٣- أنواع التخطيط	٣		
	إدارة الجودة الشاملة	الثاني	تنمية مهارات القيادات التربوية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة	١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها (انجاز العمل بأقصر وقت، واقل كلفة، وذات جودة عالية) ٢- نماذج إدارة الجودة الشاملة ٣- عرض تطبيقاتها العملية في التربية	٣		
	تقييم الأداء	الثالث	تنمية كفايات القيادات التربوية في تقييم الأداء	١- مفهوم تقييم الأداء ٢- أهمية تقييم الأداء ٣- طرق تقييم الأداء ومقايسة وأساليبه.		٣	
							٩

الأسبوع	المجال	اليوم	أهداف البرنامج	مفردات البرنامج	عدد المحاضرات (نظري /عملي)		مجموع الساعات
الأسبوع الثالث	الإعداد والتدريب في العمل	الأول	إكساب القيادات التربوية أساليب تدريب الكوادر البشرية	١- مفهوم التدريب ٢- أهمية التدريب ٣- أنواعه ٤- طرق التدريب	٣		
	تنمية المهارات	الثاني	تنمية مهارات القيادات التربوية في الإعداد المعرفي	١- مفهوم التنمية البشرية ٢- خطوات التنمية البشرية ٣- أهمية التنمية البشرية	٣		
		الثالث		تطبيقات عملية في التدريب	٣		٩
الأسبوع الرابع	تنمية وتفعيل شبكة العلاقات	الأول	تعريف القيادات التربوية بمفهوم شبكة العلاقات	١- مفهوم شبكة العلاقات ٢- أهمية شبكة العلاقات ٣- كيفية إجراء شبكة العلاقات	٣		
	المقدرة على التعامل	الثاني	تنمية الكفايات للتعامل مع المواقف والأشخاص	١- مفهوم العلاقات ٢- وأنواع العلاقات ٣- أساليب العلاقات(كتابياً، وشفوياً)	٣		
		الثالث		تطبيقات عملية في التعامل مع المواقف الطارئة وتطبيقات مع الأفكار المبتكرة		٣	٩
الأسبوع الخامس	المقدرة على التعلم	الأول	تعريف القيادات التربوية على مفهوم التعلم	١- مفهوم التعلم ٢- وأساليب التعلم ٣- وطرق التعلم وأهميته	٣		
	أخلاقيات العمل	الثاني	إكسابهم مهارة أخلاقيات العمل	١- مفهوم أخلاقيات العمل ٢- وأهمية الأخلاق ٣- والتشجيع والتحفيز على أخلاقيات العمل	٣		
		الثالث		تطبيقات عملية لعمل مجموعات بطريقة العصف الذهني من اجل استحضار أفكار القيادات في أفكار جديدة لأخلاقيات		٣	٩

الأسبوع	المجال	اليوم	أهداف البرنامج	مفردات البرنامج	عدد المحاضرات (نظري /عملي)		مجموع الساعات
				العمل			
الأسبوع السادس	الإعداد الاستراتيجي	الأول	تعريف القيادات التربوية بالخطة الإستراتيجية	١- مفهوم الخطة الإستراتيجية ٢- عناصر الخطة الإستراتيجية ٣- أهمية الخطة الإستراتيجية	٣		
		الثاني	تنمية مهارات إعداد البناء الاستراتيجي	١- مواصفات الخطة الفعالة ٢- تشجيع على تطبيق الخطة ٣- خصائص الخطة الإستراتيجية		٣	
		الثالث	تنمية كفايات ومهارات التخطيط الاستراتيجي	١-تطبيقات لعمل خطة إستراتيجية مقترحة		٣	٩
الأسبوع السابع	المشاركة وتحمل المسؤولية	الأول	تعريف القيادة التربوية بالمشاركة	١- مفهوم المشاركة ٢- أهمية المشاركة ٣- طرق وأساليب المشاركة وتحمل المسؤولية	٣		
		الثاني	تنمية كفايات تحمل المسؤولية والمشاركة	١- مفهوم القابلية للمشاركة ٢- خصائص المناخ المشجع للمشاركة	٣		
		الثالث		تطبيقات عملية في المشاركة تطبيقات عملية في تحمل المسؤولية من خلال العمل بمجموعات		٣	٩

الأسبوع	**المجال**	**اليوم**	**أهداف البرنامج**	**مفردات البرنامج**	**عدد المحاضرات (نظري /عملي)**		**مجموع الساعات**
الأسبوع الثامن	العمل الإشرافي	الأول	تعريف القيادات التربوية بالعمل الإشرافي وتنمية كفايات ومفاهيم بالعمل الإشرافي	١- ماهية العمل الإشرافي ٢- وأنواع العمل الإشرافي ٣- ومواصفات العمل الإشرافي الجيد	٣		
	عملية التغيير	الثاني	تعريف القيادات التربوية بعملية التغيير التنظيمي	١- مفهوم التغيير التنظيمي ٢- طرق التغيير التنظيمي وأساليبه ٣- أهمية التغيير التنظيمي		٣	
		الثالث	تنمية الكفايات في عملية التغيير التنظيمي	١- خصائص التغيير ٢- وكفايات قائد التغيير ٣- أمثلة وتطبيقات عملية على التغيير		٣	٩

ملحق رقم(٤)

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١١١٩/
التاريخ:
الموافق: /٥/٢٠٠٩م

معالي وزير التربية والتعليم /

تحية طيبة وبعد،،

فأرجو إعلامكم أن الطالبة منيرة محمد فارس العريضي، من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، تقوم بإعداد أطروحة بعنوان " تطوير برنامج في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية". وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على القيادات التربوية العاملة في وزارة التربية والتعليم الأردنية (مدراء التربية والتعليم لجميع المناطق، المدير العام ، المدير المختص) .

وأرجو التكرم بالموافقة والايعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن .

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية، وتعاونكم معها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

/ رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية
(الأستاذ الدكتور صلاح جرار)

المملكة الأردنية الهاشمية
ديوان وزارة التربية والتعليم
الرقم ....
نيسان ٢٠٠٩

ملحق رقم (٥) الأكاديميون الذين حكموا أداة الدراسة

الاسم	مكان العمل
أ.د أنمار الكيلاني/ أستاذ في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أ.د سلامة طناش/ أستاذ في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
د هشام الدعجة/ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أ.د نعيم الجعنيني/ أستاذ في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أ.د سامي خصاونه/ أستاذ في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
د محمد الزبون/ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية.	الجامعة الأردنية
أ.د احمد بطاح/ أستاذ في الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
د عزت جرادات/ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ.د راتب السعود/ أستاذ في الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د تيسير الخوالدة / أستاذ مشارك في الإدارة التربوية.	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. عاطف مقابلة/ أستاذ مشارك في الإدارة التربوية.	جامعة عمان العربية للدراسات العليا

ملحق رقم (٦) الأكاديميون الذين حكموا البرنامج التدريبي

الاسم	مكان العمل
أ.د عيد الديراني/ أستاذ في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أ.د أنمار الكيلاني/ أستاذ في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أ.د سلامة طناش/ أستاذ في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أ.د عمر الهمشري/ أستاذ في إدارة المكتبات	الجامعة الأردنية
د هشام الدعجة/ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
د. عاطف بن طريف/ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
د. حسين المومني/ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
أ.د راتب السعود/ أستاذ في الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د تيسير الخوالدة / أستاذ مشارك في الإدارة التربوية.	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. عاطف مقابلة/ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية.	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. أيمن العمري/ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية	الجامعة الهاشمية
د. يزيد السورطي/ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية	الجامعة الهاشمية
د. خليل قراعين/ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية	الجامعة الهاشمية
د. رنا الصمادي/ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية	الجامعة الهاشمية

DEVELOPING A TRAINING PROGRAM IN OUTSTANDING LEADERSHIP FOR THE EDUCATIONAL LEADERS AT THE MINISTRY OF EDUCATION IN JORDAN

By

Muneera Mohammad Faris Al- Aradhi

Supervisor

Dr. Hani Abd El-Rahman Al-Tawil, Prof.

ABSTRACT

This study aimed at developing a training program on outstanding leadership, for the educational leaders in the Jordanian Ministry of Education, through answering the following questions:

1. What are the areas of outstanding leadership in educational institutions?
2. What is the degree of recognition of the areas of outstanding leadership of the department heads, directors, area directors, technical directors, and administrative directors in the Ministry of Education of Jordan?
3. Are there significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$), between the average answers of the study sample in the degree of appreciation for the relevance of the areas of leadership excellence in Jordan due to the variables of sex, educational qualification and experience in the Ministry of Education of Jordan?
4. What is the training program that proposed for excellence Educational Leadership in the Ministry of Education of Jordan?
5. What degree of reliability of the leadership training program for outstanding educational leadership in the Ministry of Education of Jordan?

The researcher used developmental screening method for the study, while the researcher built an instrument to measure the recognition by the educational leaders the areas of outstanding leadership at the Ministry. The study was applied to all the educational leaders at the Ministry, whose total number (171) educational leaders, divided

as follows: (18) department heads, (42) directors, (37) area directors, (37) administrative directors and (37) technical directors. While recovered questionnaire ratio up to (97%), the total number of the sample become (171) educational leaders.

After calculating the means and standard deviations of the degree of recognition of all areas of outstanding leadership in the sample perspective, ANOVA and Tukey test for Posteriori comparisons. The study showed high recognition degree of all areas of outstanding leadership by leadership of the department heads, directors, area directors, technical directors, and administrative directors. The study also showed that there were statistically significant differences in the appreciation of the study sample for "evaluation institution performance" area due to academic qualification variable, the differences ended in favor of Masters Degree.

Furthermore, the study showed that there were statistically significant differences the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) for "technical information which related with the job" due to sex, the differences ended in favor of females. Thus the stage of developing training program came by integration between the literature view main points in developing the program, and the study results. In the following stage has been confirmed the reliability of the program content.

In the light of the results of the study, the researcher recommended in the application of training program for educational leaders in the Ministry of Education of Jordan, which was developed, and work to develop excellence skills in leadership, for all educational leaders in the Ministry of Education of Jordan, and the establishment of management to measure excellence for educational leadership through the provision of expert. The study also recommended in Jordanian Ministry of Education need to grant moral and material awards for high degree of excellence in performance.